



ACADEMIA MILITAR

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEÇÕES NA
PROJECCÃO DO PODER

Dissertação/ Trabalho de Projecto para a obtenção do grau de
Mestre em Guerra de Informação

Rebeca Porto Martins
2013

**O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES
NA PROJECCÃO DO PODER**



ACADEMIA MILITAR

**O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA
PROJECCÃO DO PODER**

Dissertação/ Trabalho de Projecto para a obtenção do grau de
Mestre em Guerra de Informação

Trabalho realizado sob a supervisão:
TCOR TM (Doutor) Paulo Fernando Viegas Nunes

Rebeca Porto Martins

2013

**O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES
NA PROJECCÃO DO PODER**

Dedicatória

Aos meus pais, por terem possibilitado e apoiado o meu percurso escolar e académico;

Ao David, pelo apoio e motivação incondicional;

À valorização das Ciências Sociais e Humanas;

À glorificação das Forças Armadas Portuguesas.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

"Obter cem vitórias em cem batalhas não é a capacidade suprema. Subjugar o inimigo sem lutar é a capacidade suprema".

Sun Tzu (séc. II A.C.)

"Até ao momento o principal objectivo da nossa instituição militar tem sido vencer guerras. A partir de agora, o seu principal objectivo deverá ser o de evitá-las. Não poderá ter qualquer outro propósito útil".

Bernard Brodie (1946)

"O grande inimigo da verdade muitas vezes não é a mentira deliberada, planeada e desonesta, mas o mito persistente, persuasivo e irrealista."

John F. Kennedy (1962)

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Índice

	Página
Introdução	07 - 12
a) Justificação da temática	07 - 09
b) Objecto e objectivos	10
c) Problema de investigação	10
d) Questões de investigação	11
e) Hipóteses	11
f) Instrumentos e metodologia de análise	12
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	13 - 29
1.1. O Poder da Informação no Século XXI: Impacto e características do seu processo de apropriação	13 - 18
1.2. As Relações Interestaduais e o Poder	18 - 22
1.3. A Gestão das Percepções	22 - 29
Capítulo 2 – Métodos da Gestão das Percepções	30 - 48
2.1. Operações de Informação	31 - 36
2.2. Operações Psicológicas	36 - 38
2.3. Propaganda	38 - 39
2.4. Engano/ Fraude (<i>Deception</i>)	39 - 41
2.5. Informações (<i>Intelligence</i>)	41 - 42
2.6. Informação Pública (<i>Public Information</i>)	42 - 44
2.7. Diplomacia Pública	44 - 46
2.8. Acção Encoberta	46
2.9. Educação	47 - 48
Capítulo 3 – Considerações Sobre a Gestão das Percepções	49 - 62
3.1. Conjugação do poder brando (<i>soft-power</i>) e do (poder-físico) <i>hard-power</i>	49 - 51

**O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES
NA PROJECCÃO DO PODER**

3.2.	Coordenação e Planeamento	51 - 55
3.3.	Mensagem apropriada	55 - 58
3.4.	Equipas	58 - 61
3.5.	Meios	61 - 62

Capítulo 4 – O papel das Forças Armadas na Gestão das Percepções	63 - 71
---	----------------

Capítulo 5 – A Informação e a Percepção do <i>Outro</i> nas Relações Internacionais	72 - 84
--	----------------

5.1.	Estudo de Caso: Estados Unidos da América	73 - 84
------	---	----------------

Conclusões	85 - 90
-------------------	----------------

Bibliografia	91 - 93
---------------------	----------------

Resumo/ <i>Abstract</i> e Palavras-Chave	05
---	-----------

Lista de Abreviaturas/ Siglas	06
--------------------------------------	-----------

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Resumo/ Abstract

Esta dissertação, de índole teórica, comprova a importância da Gestão das Percepções na projecção do poder estatal. No quadro teórico é feita uma contextualização da investigação à luz da teoria realista das Relações Internacionais e da crescente importância da Informação como o quarto vector do poder nacional. A Informação é o aspecto central desta dissertação, uma vez que desempenha uma forte influência na forma como as pessoas percebem a realidade. A dissertação exemplifica como podem existir diferentes percepções de um mesmo acontecimento, condicionadas pela informação disponível, por aspectos político-sociais dos receptores, mas também pela legitimidade e imagem que determinados Estados transmitem, podendo gerar tensões e conflitos. São explicados alguns métodos de Gestão das Percepções como Operações de Informação, Propaganda, Informação Pública, Diplomacia Pública e são explicados os aspectos a ter em consideração no planeamento, execução e monitorização de campanhas deste teor. É criado então um modelo, onde se definem linhas orientadoras da forma como as Forças Armadas devem contribuir para a Gestão das Percepções. O trabalho finaliza com a análise sobre a evolução do poder de influência dos EUA junto de outros Estados, desde a Guerra Fria até à actualidade e das suas consequências.

Palavras-chave: Percepções, Poder, Informação, Guerra e Diplomacia

This dissertation, of a theoretical nature, proves the importance of Perception Management in the projection of power of the international actors. The theoretical framework contextualizes this research in the realist theory of international relations and the increasing importance of Information as the fourth vector of national power. Information is the central aspect of this research, since it plays a strong influence on how people perceive reality. The dissertation shows how different perceptions can be created about the same event. These perceptions are influenced by the available information, by political and social aspects of the target audience and also by the legitimacy and image that some countries hold. Some methods of Perceptions Management are explained, (such as Information Operations, Propaganda, Public Information, Public Diplomacy), and the main aspects that shall be taken into account in the planning, the implementation and the monitoring processes. To application of these techniques it is created a model with some guidelines on how the military should contribute to the Perceptions Management. The work ends with the analysis of how the evolution of soft-power in the USA has influenced their power abroad, since the Cold War to the present day.

Keywords: Perceptions, Power, Information, Warfare and Diplomacy.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Lista de Abreviaturas/ Siglas

A. C. – Antes de Cristo

Activ. Grupo Cmd. – Actividades de Grupo de Comando

CIMIC – *Civil-Military Co-operation* (Cooperação civil-militar)

CNO – *Computer Network Operations* (Operações de Redes de Computador)

DIME – Diplomacia, Informação, Militar, Economia

EUA – Estados Unidos da América

EW – *Electronic Warfare* (Guerra Electrónica)

Info. Tropas – Informação dos Tropas

MNIOE – *Multinational Information Operations Experiment* (Experiência Multinacional de Operações de Informação)

OODA – Observar, Orientar, Decidir, Agir

OPSEC – *Operations Security* (Segurança de Operações)

OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

PI – *Public Information* (Informação Pública)

PSYOPS – *Psychological Operations* (Operações Psicológicas)

Séc. – Século

UE – União Europeia

URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Introdução

a) Justificação da temática

O interesse pelos estudos securitários, estratégicos e de defesa consolidou-se no âmbito universitário, através da frequência de algumas disciplinas da licenciatura em Ciência Política e Relações Internacionais.

Surgiu a oportunidade de aperfeiçoar os conhecimentos nestas áreas no Curso de Mestrado em Guerra de Informação da Academia Militar. Neste contexto, desenvolveu-se particular curiosidade pelo fenómeno da manipulação da informação por parte de Estados, média e outras instituições em proveito de interesses próprios ou de terceiros.

Para justificar a escolha desta temática é importante recordar que vivemos numa Era em que a informação se encontra disponível para quem a souber procurar e pode, sobretudo, converter-se numa poderosa vantagem para quem, além de a dominar, a souber gerir em proveito de determinado objectivo.

Nas últimas décadas o mundo assistiu a uma evolução tecnológica ímpar na História da Humanidade. Esta evolução destaca-se não só pela rapidez com que ocorreu, como pela massificação das tecnologias, influenciando o quotidiano dos indivíduos.

A informação foi uma das áreas que sofreu mais alterações, principalmente nas duas últimas décadas. A quantidade de informação que está hoje acessível ao comum cidadão tem um forte impacto na forma como cada pessoa apreende o mundo, tanto no âmbito regional, como num âmbito mais lato (nacional e global).

É desta forma que surgem as assimetrias no campo da informação. A consciencialização de que a chave para a vantagem competitiva poderá estar na informação despoleta relações de competição e até de conflito neste domínio. Não é portanto inusual, dado o carácter conflitual do ser humano, que surja a designada “Guerra de Informação”. Este fenómeno acarreta novos desafios no âmbito da segurança dos cidadãos, das organizações e dos Estados.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

No entanto, muitos dos recursos criados para fins tradicionalmente bélicos são hoje utilizados em missões em serviço a populações que se encontram em situações desfavorecidas e/ou em missões de paz. A informação aliada à Gestão das Percepções é também um importante instrumento do *soft-power*, que quando correctamente planeada ao nível estratégico, contribui igualmente para o apaziguamento de conflitos.

Esta dissertação terá por foco a Gestão das Percepções num contexto global como instrumento do *soft-power*, ou seja, procurará clarificar a forma como é possível projectar e gerir uma imagem que favoreça os actores estatais, nomeadamente, no sentido de acalmar eventuais tensões em países estrangeiros que possam degenerar em conflitos susceptíveis de ameaçar a segurança e defesa de outro(s) país(es). Esta gestão, deverá ser cíclica e permanente, transversal à paz, à crise e à guerra, de forma a que se assegure o domínio constante da informação, facilitando e adequando o processo de gestão das percepções às necessidades e eventualidades que surjam ao longo das operações associadas à gestão de crises.

O ambiente de informação engloba actualmente uma multiplicidade de actores formais e informais. Sendo irrevogável o papel da comunicação social como principal veículo da informação pública, cumpre salientar o papel da internet como meio de difusão, não só dos tradicionais canais noticiosos (nacionais e internacionais), mas também de uma infindável variedade de *sites* e blogues escritos e desenvolvidos por cidadãos comuns e que transmitem perspectivas que, de outra forma, não seriam divulgadas a nível global.

Esta dissertação pretende, através da compreensão deste fenómeno, demonstrar que é possível aos actores estatais retirar partido das “dinâmicas da informação” da Terceira Vaga (TOFFLER, 1981) através da Gestão das Percepções das populações estrangeiras.

A concretização de operações de Gestão das Percepções em territórios estrangeiros, possibilita a criação de um domínio para lá da fronteira nacional, protegendo simultaneamente a nossa fronteira através de um poder “suave” e não cinético, salienta-se assim o interesse e contribuição desta temática para a estabilidade do sistema internacional no século XXI.

Para comprovar a importância da Gestão das Percepções, importa exemplificar como uma mesma realidade pode ter duas narrativas gerando diferentes percepções e, consequentemente, diversos tipos de acção.

Trata-se sobretudo de moldar o “Espaço de Informação” tornando-o favorável, servindo os propósitos de quem tem a capacidade de o gerir, tendo como alvo a dimensão humana da política e do conflito.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Neste projecto de investigação é também sugerido que à luz da importância crescente deste novo cenário do conflito, se repense o papel das Forças Armadas portuguesas que, sendo “um vector de acção do Estado que consubstancia o factor militar do potencial estratégico, tendo a finalidade de afirmar o poder nacional” (SANTOS, 2012), deverão assumir outras responsabilidades a par das suas missões militares, de forma a que estas missões no estrangeiro sejam igualmente ferramentas do *soft-power* nacional. Desta forma, seria possível otimizar os recursos humanos militares, legitimando ainda mais o seu papel e importância tanto a nível nacional como internacional.

Determinadas doutrinas militares (como as da Rússia e dos EUA, por exemplo), já incorporam esta área fazendo referência às Operações Psicológicas. No entanto, a sua aplicabilidade limitada ao campo operacional faz com que a Gestão das Percepções seja ainda utilizada mais como um meio operacional militar, do que como um meio para um fim estratégico. Por outro lado, a doutrina da OTAN posiciona as Operações de Informação no âmbito estratégico, sendo uma evolução face às anteriores doutrinas referidas.

No planeamento de Operações de Informação cujo objectivo seja a Gestão das Percepções, deverá pressupor-se uma coordenação da informação a nível estratégico. A coordenação deverá ser transversal a todos os vectores do poder: diplomático, informação, militar e económico (DIME).

A temática que se pretende estudar relaciona-se directamente com a unidade curricular de Guerra de Informação, mas serão, de forma complementar, aplicados na investigação conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares de Estratégia e Relações Internacionais e de Média e Opinião Pública.

Tendo sido já trabalhado, de forma elementar, o caso da Gestão das Percepções na unidade curricular de Guerra de Informação, pretende-se com esta dissertação poder aprofundar essa investigação, abordando outras vertentes do tema.

Na escolha da temática, para além do percurso de investigação anterior, foram também tidas em consideração as aspirações profissionais. Espera-se com esta dissertação poder adicionar valor e apresentar um contributo pessoal decorrente de uma visão própria do tema, de forma a adquirir as competências necessárias para integrar uma equipa de planeamento de Operações de Informação.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

b) Objecto e objectivos da temática

Este trabalho pretende explicar o papel e importância da Gestão das Percepções no contexto do poder brando e da gestão e/ou contenção de conflitos. Abordará a importância da crescente capacidade para moldar a realidade e de como esta acção pode somente ser equacionada no campo da informação.

Serão identificadas e caracterizadas algumas técnicas e métodos que frequentemente se utilizam nas Operações de Informação, que têm como objectivo a mente e as paixões humanas, bem como os principais aspectos que se devem ter em conta quando se traça um plano operacional de Gestão das Percepções a nível internacional.

Estas tácticas são geralmente utilizadas a par de outros elementos físicos do poder nacional e internacional, de forma a que a conjugação de sinergias consiga obter resultados mais eficazes num menor período de tempo, no fundo, o "core" das Operações de Informação.

Esta dissertação terá os seguintes objectivos:

1. Analisar os vários métodos e actividades de manipulação de informação que tenham por objectivo moldar a percepção.
2. Analisar o impacto da Gestão das Percepções na transformação da realidade.
3. Compreender de que forma as Forças Armadas, segundo uma visão de duplo-uso, podem assumir mais competências no poder brando, nomeadamente através da execução de Operações de Gestão das Percepções no terreno.
4. Compreender de que forma é possível que os actores estatais retirem partido das "dinâmicas da informação" para a projecção do poder na sociedade internacional.
5. Compreender se através da Gestão das Percepções é possível projectar-se o poder estatal, contribuindo simultaneamente para a resolução de tensões.

c) Problema de investigação

Face ao anteriormente referido, a questão central da minha dissertação é: Será que a Gestão das Percepções, enquanto instrumento de *soft-power*, confere vantagem competitiva, ao mesmo tempo que contribui para a contenção e resolução de conflitos?

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

d) Questões de investigação

Na sequência da questão central formulada, surgem as seguintes questões derivadas:

1. Qual o enquadramento teórico da Gestão das Percepções e da projecção do poder através da sua utilização?
2. Quais os métodos para se gerirem percepções?
3. Quais os principais aspectos a ter em atenção na gestão das percepções?
4. De que forma a Gestão das Percepções pode moldar a realidade?
5. Poderão as Forças Armadas, actor tradicionalmente associado ao poder cinético (*hard-power*) passar a ter um papel mais activo no poder brando?
6. Será o campo da informação a chave para a contenção e apaziguamento de conflitos internacionais?

e) Hipóteses

Considerando todas as anteriores questões, colocam-se já as seguintes hipóteses orientadores da investigação:

1. A gestão das percepções tem um forte impacto sobre a realidade e traz grandes vantagens a quem a souber gerir.
2. As acções das Operações Psicológicas (como a propaganda, a (des)informação e a persuasão) são os métodos mais eficazes na Gestão das Percepções.
3. Na Era da Informação a percepção do que acontece chega a ser mais importante do que o que de facto acontece¹. A mesma realidade pode ter duas narrativas gerando, consequentemente diferentes percepções e acções.
4. Neste novo cenário dever-se-á potenciar o “duplo uso” das Forças Armadas, reafirmando-se a sua utilidade e importância ao assumirem um papel relevante na Gestão das Percepções.
5. Através da Gestão das Percepções de populações em territórios estrangeiros será, a longo prazo, possível ganhar-se a compreensão e aceitação de sociedades antagónicas, onde tradicionalmente surgem as principais tensões e ameaças relativamente ao “mundo ocidental”.

¹ *News Media Guidance for Fleet Marines.*

² O estado de Natureza representa, para Hobbes (1651), a ausência de governo e de regras que rejam os homens.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

f) Instrumentos e metodologia de análise

Para a elaboração desta dissertação recorreu-se sobretudo a bibliografia estrangeira materializada através da consulta de obras de referência da área, como artigos e investigações académicas e documentos doutrinários militares, consultados através do acesso a bases de dados mundiais de partilha de ficheiros académicos na Internet, de forma a sustentar de forma estruturada o desenvolvimento da investigação.

Encontrar a metodologia mais ajustada para o desenvolvimento de um estudo na área das Ciências Sociais e Humanas é sempre um desafio: “alcançar uma combinação satisfatória de instrumentos de análise apropriados com tipologias sólidas é, sem dúvida, um dos aspectos mais sensíveis no que toca à formulação de uma hipótese válida e testável no domínio da realidade política, domínio esse em que as palavras que utilizamos e os nomes que damos às coisas se revestem de uma importância crucial” (DOUGHERTY et al., 2003).

Relativamente à metodologia de análise, será realizada uma análise comparativa, de natureza qualitativa, de toda a bibliografia consultada de forma a que as hipóteses sejam testadas através da conjugação dos dados disponíveis. A análise política comparada é o método ideal para que se garanta uma análise contrastiva das fontes. Este método, está geralmente associado à construção de uma grelha de análise onde são registadas as variáveis relevantes e as constantes identificadas a partir da bibliografia disponível. Após consultadas as obras e os artigos que sustentam a dissertação, é necessária uma análise cuidada dos dados recolhidos, através dos quais se tentaram identificar as variáveis dependentes e as variáveis independentes, de forma a permitir a sua generalização e suportar a sua dedução teórica, baseada nomeadamente em comparações no espaço e no tempo. Neste contexto, serão também registados dados quantitativos que sejam relevantes para suportar a argumentação desenvolvida.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Capítulo 1 Enquadramento Teórico

1.1.O Poder da Informação no Século XXI: impacto e características do seu processo de apropriação.

Segundo Alvin Toffler (1991) atravessamos agora a Terceira Vaga, a Era da Informação, onde o conhecimento é disseminado e desenvolvido, não só graças a uma evolução tecnológica ímpar na história da humanidade, mas também devido à disseminação e mutação de um maior número de meios de comunicação social. Assim como se foram democratizando e liberalizando vários sectores da sociedade, também a Informação mudou com a viragem do século.

Se nos anos 70 se alterou a concepção clássica do poder, tendo a competição a nível global passado a existir mais no campo económico e financeiro, deixando de ser dada tanta importância ao campo militar, é correcto dizer-se que o início do século XXI reforçou a ideia da existência de uma Era da Informação, onde primeiramente se aprendeu a aceder, a partilhar e cada vez mais se realça a importância de saber gerir este recurso. O “poder” da Informação é tão forte que pode ser hoje considerado o quarto instrumento do poder nacional, a par do poder Diplomático, Militar e Económico (MNIOE Group, 2005).

A Informação é um elemento transversal do poder e influencia a mobilização/aplicação de todos os outros elementos, é hoje imprescindível e necessária para o exercício do poder internacional. Embora os princípios que sustentam a importância da aquisição, processamento e disseminação da informação remontem ao século VI A. C. (WHITNEY, 2009) não tendo mudado desde então, alteraram-se os meios com que actualmente se adquire, processa e dissemina a informação. Existe assim, cada vez mais, uma dependência relativa à utilização de meios electrónicos como forma de gestão e partilha de grandes volumes de informação, reforçando o aumento da importância que a informação tem em todos os sectores actuais, fazendo com que esta seja um alvo lucrativo e uma valiosa arma em questões estatais, militares e económicas.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

A posse de recursos-chave pode conferir a um actor Estado o estatuto de potência mas, no entanto, cumpre salientar que esses recursos devem ser convertidos em algo útil, capaz de favorecer a actuação operacional, pois a sua posse, em si, não garante o poder se não lhes for dado o devido uso. Poderoso será o Estado que além de possuir, souber fazer render os seus recursos, retirando deles o máximo partido, usufruindo de todas as suas capacidades em nome do seu propósito estratégico. O mesmo sucede com recursos de informação, pois a simples posse de elementos que facilitem o seu acesso não significa que esteja a ser tirado o máximo partido dessa informação.

A utilização da Informação como elemento do *soft-power* no séc. XXI, beneficia das modernas tecnologias, como as telecomunicações e a tecnologia computacional. Trata-se sobretudo de saber moldar o “Espaço de Informação” para que este seja utilizado de forma favorável, servindo os propósitos de quem tem a capacidade de o gerir, tendo como alvo a dimensão humana da decisão política e do conflito.

Ainda constitui um mistério a forma como os líderes militares do século XXI admitem a hipótese de utilização de bombas e outros utensílios da esfera cinética, sem muitas vezes considerarem sequer a utilização da informação como arma psicológica. Em parte esta atitude pode dever-se aos riscos de danos colaterais (incluindo a própria população do atacante) que podem advir das operações de informação, tendo consequências mais graves e a longo prazo, quando comparadas com as consequências instantâneas e físicas de um ataque cinético. Apresentando-se a Informação como um novo “espaço” intangível, com grande potencial de utilidade se for bem gerido, é geralmente um elemento de poder colocado em segundo plano.

Para moldar qualquer espaço de conflito (terra, mar ou ar) é geralmente necessária a posse de bens materiais e posicionamento vantajoso de forma a que seja possível que se aplique uma determinada força sobre o espaço em questão. Utilizando os mesmos princípios que se aplicam nos tradicionais “espaços” de batalha, deverá existir (WALTZ, 1998) uma adaptação ao plano da Informação:

1. Gerir a informação útil;
2. Proteger-se o acesso à informação crítica;
3. Gerir a nossa informação disponível e a do oponente;
4. Planear habilidosamente as acções a serem efectuadas.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Assim como nas operações nos espaços tradicionais, também no campo da Informação é necessário que haja um controlo minucioso e constante da nossa informação crítica e da do oponente e não exclusivamente em tempos de crise ou guerra.

Apesar de Toffler (1981) explorar na sua obra a Informação como o conceito central na guerra, existe a consciência de que também a paz só será possível de alcançar através da difusão do acesso à informação, a qual irá contribuir para a compreensão do outro, reduzindo as hipóteses de conflitos e de desentendimentos quanto a intenções, acções e objectivos das nações – existe a consciência de que a tecnologia como meio essencial da difusão e acesso fácil à informação é uma “faca de dois gumes”, havendo o potencial desta poder ser explorada para a paz, mas também para a guerra.

As notícias e os média em geral são considerados a janela do mundo por se basearem em princípios de independência e por relatarem os factos, mas cada vez mais somos capazes, com a multiplicidade de órgãos de comunicação nacionais e globais a que temos acesso, de distinguir correntes ideológica e interesses que estão por trás das mensagens transmitidas por parte desses órgãos. Se factos não podem ser manipulados no mundo democrático, com o risco de serem denunciados, a programação (agenda *setting*) permite que haja a possibilidade de seleccionar o que relatar ou omitir, o que enfatizar ou desvalorizar originando inevitáveis distorções da realidade.

A relação entre os média e a audiência-alvo tem-se tornado mais complexa devido à multiplicidade de meios de difusão da mensagem e à forma cada vez mais rápida como a sociedade evolui.

Existe também uma dicotomia relativamente às sociedades democráticas e às sociedades menos desenvolvidas e com sistemas fechados. Enquanto que nas primeiras existe um maior número de canais de informação, facilitado pelo desenvolvimento tecnológico, assiste-se ao debate entre ideologias, partidos e interesses económicos, sociais e culturais divergentes; nas outras (ditatoriais, países em vias de desenvolvimento ou Estados falhados), por falta de meios e/ ou devido a uma ideologia instaurada desencorajadora do debate e alargamento de horizontes, torna-se ainda mais complicada a aquisição de uma imagem fidedigna ao mundo exterior.

Este género de Estados são geralmente adeptos do uso da decepção e da propaganda, mas por outro lado não são capazes de utilizar princípios democráticos ou discursos racionais. Por esta razão, a “desinformação” será sempre uma vantagem para as sociedades democráticas, uma vez que através da Gestão das Percepções, poderá ser possível alargar

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

horizontes dessas populações, através do uso da “força da verdade”, contrariando as mentiras às quais os seus próprios governos os submetem.

Concluir-se-ia que o facto das sociedades democráticas terem acesso ilimitado a todo o tipo de informação sobre os mais variados assuntos, por diversas perspectivas, acabaria por as tornar sociedades bem informadas, livres de preconceitos e com uma visão multilateral dos vários problemas e debates sociais ou culturais internos e externos. No entanto esta visão seria simplista por levar à conclusão que sociedades democráticas não se encontram vulneráveis à manipulação propagandística por parte daqueles que controlam os meios de comunicação nacionais e internacionais. Neste contexto, assiste-se cada vez mais em diversos países democráticos a um monopólio dos média, acabando por existir o domínio de um determinado género cultural e ideológico sobre os meios de comunicação.

Os média têm tirado partido da diversidade de interesses que existem nas suas audiências, criando programas especializados para determinados público-alvo. Apesar de existir uma segmentação, desmassificação e especialização dos média (como canais e revistas especializadas), os mesmos grupos mantêm-se por trás desses vários meios de comunicação, havendo por vezes falta de diversidade cultural, dificultando a compreensão do “outro lado da história”, efeito este minimizado quando o público tem acesso a canais de televisão por satélite capazes de sintonizar canais estrangeiros.

Parecendo contra-senso, ao mesmo tempo que se detalham os interesses de determinada cultura, há cada vez mais uma lógica de “*one size fits it all*”, herdada da Era Industrial e que ainda hoje se reconhece existir nos métodos de ensino e avaliação dos sistemas de educação, de exigências no mundo do trabalho, governos, média e produção em massa. Por outro lado, a segmentação dos órgãos direccionados para audiências regionais e mesmo locais poderá contribuir para uma diversidade nacional cortando com a tendência de poder dos monopólios dos órgãos de comunicação.

É também redutora a ideia de que um país mais retrógrado e com ideias pré-concebidas não possa vir a mudar a sua percepção e a sua imagem sobre o exterior. De facto, os estudos de opinião demonstram que face a determinados acontecimentos a opinião pública poderá alterar-se substancialmente num curto espaço de tempo (como irá ser demonstrado no Capítulo 5).

A evolução das tecnologias de informação e o acesso massificado a esses meios, colocando especial foco na utilização do computador e o acesso à internet, faz com que se esteja a criar uma memória colectiva do mundo muito mais detalhada e específica do que a

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

tradicional memória social que desde os tempos das sociedades tribais passava de geração em geração. Hoje em dia, tudo o que se faz a nível informático e na internet deixa uma “pegada digital”, estando assim a ser criado o maior e mais detalhado arquivo da História da Humanidade.

A internet, a computação e as telecomunicações por satélite ligam hoje todos os pontos do planeta, fazendo com que a informação chegue cada vez mais rápido a um maior número de pessoas, sem oportunidade de tratamento prévio de quantidades incalculáveis de informação.

Com o surgimento da internet poderíamos pensar que, após meio século de existência, a procura pela televisão como fonte informativa pudesse decrescer, mas tal não sucedeu, uma vez que este meio continua a desenvolver-se e a ganhar novas dimensões, sendo um complemento insubstituível na área da informação. Apesar de vivermos na época da televisão, também a imprensa e a rádio têm um importante papel na informação do público.

Reconhecendo-se esta segmentação dos media, evidencia-se uma nova tendência na procura de informação: se tradicionalmente era a informação que chegava ao público através dos meios disponíveis (jornais nacionais ou regionais, telejornais e estações de rádio nacionais), hoje o público também tem a possibilidade de procurar a informação por si mesmo, através dos novos canais interactivos que tem ao seu dispor. A este propósito temos o exemplo ilustrativo da TVCabo, onde além do público ter a oportunidade de se informar sobre o que se passa em todo o mundo tem também a possibilidade de assistir às várias perspectivas sobre a mesma notícia ao ter acesso a canais estrangeiros. Também através da Internet é hoje possível ter acesso a uma maior quantidade de informação, existindo a vantagem de podermos trocar experiências e impressões em primeira mão, mesmo com as populações mais distantes.

Neste contexto, assiste-se no entanto a um fenómeno perturbador e mais uma vez contraditório sob o ponto de vista de uma sociedade de informação democrática, pois com a possibilidade de aceder a uma quantidade de informação tão vasta e abundante, acaba por ser o próprio indivíduo a seleccionar aquilo sobre o qual se quer informar. O excesso de informação faz com que no dia-a-dia seja difícil o indivíduo acompanhar toda a informação que recebe pelos vários canais (televisivos, internet, revistas e jornais), acabando por ter que optar pelos canais e temas que lhe são mais apelativos. Assim, a população contenta-se na prática com partes (TOFFLER, 1981) da informação (selecção “por amostragem”) perdendo a oportunidade de criar uma perspectiva mais abrangente da realidade.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Ao pretender simplificar e esclarecer as suas imagens do mundo, o ser humano rejeita a informação que não corresponda às suas convicções e recolhe dados que confirmam os esquemas mentais já existentes, os seus preconceitos, reforçando-se os estereótipos já dominantes naquela sociedade.

Através da articulação destas ideias, conclui-se que a informação constitui também uma questão central nesta dissertação como vector influenciador das percepções, principalmente numa era em que a informação é disseminada à escala planetária e é considerada o quarto elemento do poder.

Para que a informação seja convertida num poder concreto será necessário que esta se traduza em algo de útil e favorável, permitindo obter uma vantagem operacional. A Gestão das Percepções é a forma mais útil de o fazer: gerir a informação útil, proteger o acesso à informação crítica, gerir a nossa informação e a do oponente; planejar cuidadosamente as acções a serem efectuadas.

A informação pode, mas apenas se bem gerida, contribuir para a compreensão do outro, reduzindo as hipóteses de desentendimentos quanto a intenções, acções e objectivos das nações, sendo portanto a forma mais útil de se influenciar os elementos que contribuem para a construção da *imagem* do outro.

1.2. As Relações Interestaduais e o Poder

A abordagem desta investigação assenta na teoria realista (DOUGHERTY et al., 2003) que estabelece o princípio de que os Estados, como actores centrais da cena internacional, actuam em nome do interesse nacional, na disputa do poder tanto numa escala local como global. Os países dependem das suas capacidades e das alianças que constituem para alcançar os seus objectivos estratégicos que, sendo estes tão diversos quanto o número de Estados existentes, criam um cenário internacional essencialmente conflituoso, marcado pela luta de interesses num ambiente tendencialmente anárquico. O conceito de interesse nacional não pressupõe um mundo pacífico e harmonioso por natureza, antes pelo contrário, pressupõe a existência de relações de conflito e ameaças de guerra, minimizadas na maior parte das vezes através do contínuo ajustamento de interesses conflituais mediante a acção diplomática.

A cena internacional define-se então como uma multiplicidade de actores soberanos com diferentes aspirações, objectivos, interesses e com diferentes formas de os cumprir, o que

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

potencia a possibilidade de conflito. Trata-se portanto de um jogo de potências onde existem diferentes pólos de poder e diferentes capacidades de o impor.

A História demonstra que apesar de existir um conflito latente, este nem sempre se concretiza em forma de guerra (último recurso). Haverá sempre uma conflitualidade latente quando os que obedecem, que estão descontentes com a sua posição e os que mandam e querem a subordinação dos restantes (MAQUIAVEL, 2007). Mas mesmo este teórico da escola realista admite que é dever do Príncipe (governo) evitar a guerra, apesar da eminência da mesma.

Embora as instruções de Maquiavel (2007), baseadas nas conclusões retiradas da sua experiência e conhecimento histórico estejam relacionadas com os “reinados”, de um ponto de vista político é comum estabelecer-se um paralelismo entre as relações que se estabelecem entre indivíduos e o seu governante e as relações que se estabelecem entre os vários Estados.

Hobbes (1651), autor realista e o primeiro teórico do Estado, (teoria essa que veio a ser extrapolada para a análise das Relações Internacionais), propunha a visão contratualista como legitimadora do poder de um soberano. A sua principal obra, *Leviatã* (HOBBS, 1651), aborda o “estado Natureza”² como um estado não político, um estado de insegurança onde há ausência de confiança e existe a eminência de qualquer um ser o potencial inimigo do outro através da necessidade de sobrevivência e interesses contrastantes. Está portanto latente a guerra de todos contra todos.

A teoria contratualista pressupõe um contrato ou consentimento virtual segundo o qual a soma dos indivíduos, livres e iguais na circunstância da necessidade de sobrevivência, habitam no estado Natureza e que, na ausência de segurança, compreendem racionalmente a autoridade de um soberano. Ao acordar na existência de alguém que regule e mantenha a segurança, assegura-se a sobrevivência em troca de parte da liberdade e conclui-se que esta é uma condição mais benéfica para esses indivíduos do que viver num estado sem lei.

Ao longo da História e depois dos danos humanos, materiais e morais das duas grandes guerras, também os Estados em momentos diferentes se foram apercebendo de que lhes seria mais favorável manter a paz em prol do desenvolvimento de todos os sectores da sociedade.

² O estado de Natureza representa, para Hobbes (1651), a ausência de governo e de regras que rejam os homens. É a ausência de sociedade, onde a inexistência de leis e hierarquias se por um lado torna todos os Homens iguais, faz ao mesmo tempo que a acção de um só seja limitada pela força do outro. É um estado de guerra permanente, pois mesmo que ela não se concretize, está latente, podendo ocorrer a qualquer momento.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Nas últimas décadas tem-se tentado estabelecer pactos supranacionais que regulem as Relações Internacionais. Apesar desta ser uma boa intenção e de já ter produzido alguns efeitos positivos na sociedade internacional, fica aquém do desejado ao não ter a força e poder jurídico equivalente ao do Direito Nacional. Seria necessário um poder supranacional que tivesse a capacidade de subordinar os Estados às suas leis. No entanto trata-se de um assunto bastante delicado ao envolver a possibilidade de se intrometer na soberania e conduta do Estado.

Apesar desta parecer ser uma visão pessimista, quase fatalista da cena internacional, os estudos racionais dos factos que marcaram a História e a conduta dos Estados na cena internacional, são melhor sustentados e explicados pela teoria realista.

Por outro lado, existe nesta investigação uma tentativa de se encontrar uma alternativa de projecção de poder, que proporcione igualmente o apaziguamento ou mesmo a contenção de conflitos, apoiando-se na ideia de Kant (2002) que admite no fim da sua obra que apesar da paz perpétua estar longe de ser concretizada e de poder mesmo ser considerada um objectivo utópico, a melhor aproximação possível, será a de agir como se esta utopia fosse possível de se alcançar, citando:

“Se existe um dever e, ao mesmo tempo, uma esperança fundada de tornar efectivo o estado de um direito público, ainda que apenas numa aproximação que progride até ao infinito, então a paz perpétua, que se segue aos até agora falsamente chamados tratados de paz (na realidade, armistícios), não é uma ideia vazia, mas uma tarefa que, a pouco e pouco resolvida, se aproxima constantemente do seu fim (pois é de esperar que os tempos em que se produzem semelhantes progressos se tornem cada vez mais curtos).”

Assim sendo, apesar da conflitualidade latente nas relações interestaduais, será defendido com esta dissertação que a competição pelo poder está a ser transposta para uma nova arena de conflito internacional, a da Informação, onde apesar de ser possível produzir fortes consequências no destino das Nações, a sua exploração terá certamente um forte impacto e poderá evitar que se volte a cair nos terrores e imoralidades praticados nos conflitos militares armados do passado.

Tal como a teoria de guerra de Sun Tzu (TZU, 2007), cabe a cada Estado criar a situação favorável à sua vitória, ou pelo menos, à derrota do adversário. Este é o princípio basilar do actual conceito de defesa, pois permite pensar a estratégia decorrente da

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

necessidade de nos defendermos contra o hostil. Neste domínio é necessário pensar no estado final a atingir e fazer com que aconteça aquilo que se pretende que aconteça, aquilo que é favorável.

O poder é a aptidão que um actor tem de influenciar o outro no sentido de fazer, ou não, algo desejado pelo primeiro. O poder é “antes de tudo uma relação humana” (BADIE, 1999), é volátil e dinâmico e, embora não existam métodos para o mensurar com precisão, é essencial compreendê-lo no estudo da conduta internacional, pois todas as nações procuram o domínio universal, alcançado através da influência persuasiva e capacidade coerciva para fins positivos ou negativos.

Assim, é seguro afirmar-se que uma forma correcta de se analisar o poder de um Estado seja através da compreensão das suas posses e da forma como essas posses são convertidas em poder. A cada nova Era encontra-se associada a uma nova essência de poder. Apesar de tradicionalmente ser mais conhecido o método da recompensa associado ao poder físico, (que se reflecte na força cinética, através do uso ou ameaça de uso de um poder militar musculado), actualmente o poder de uma nação pode evidenciar-se sobretudo através da sua acção política, desenvolvimento económico, tecnológico e cultural.

Se antigamente o que separava o vencedor do vencido era a capacidade de aplicar uma determinada força cinética em massa, na Era da Informação importa sobretudo a capacidade de agir em conjunto num determinado espaço de tempo, com forças dispersas mas bem coordenadas, com meios não-cinéticos.

O poder não é um valor absoluto, é dinâmico, transforma-se consoante as épocas e os desafios e aqueles que melhor se adaptam à mudança são mais susceptíveis de alcançar e manter o poder, contrastando com os que não potenciam as suas capacidades colocando-se numa posição desfavorecida.

O estudo das Relações Internacionais reconhece o poder como o problema central e causador da guerra, quer seja pelo receio de o perder, quer seja pela sede de o conquistar, demonstrando superioridade através do confronto. Considera-se, portanto de grande importância as reflexões teóricas de especialistas de áreas relacionados com a Gestão das Percepções como as Relações Internacionais, Filosofia, Psicologia, Antropologia e Sociologia. Se esta investigação parte da hipótese de que as percepções são um factor fundamental da protecção de poder ao poderem ser influenciadas, resultando numa apreensão distorcida da realidade, essa afirmação só poderá ser comprovada pelas várias Ciências Sociais e Humanas acima descritas.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

A dissertação baseia-se portanto na teoria realista, segundo a qual os Estados farão sempre aquilo que estiver ao seu alcance, utilizando as suas capacidades para atingir os seus objectivos estratégicos. Neste contexto, existirá sempre um jogo de potências e diferentes capacidades de imposição do poder. A História comprova que este comportamento resulta num sentimento de insegurança generalizado na sociedade política internacional, ausência de confiança e a percepção de que qualquer Estado é um potencial adversário/ inimigo do outro.

No entanto, os conflitos do passado e os que se perspectivam no futuro, demonstram que é mais favorável ao ambiente estratégico internacional um clima de paz, pois sem segurança não há bem-estar e sem ambos não existe progresso. Este constitui um factor fundamental, desde que a economia, nas últimas décadas, tem sido cada vez mais uma frente de “batalha” na competição inter-estadual.

Destaca-se portanto a conjugação destes dois factores, i) a inevitabilidade do conflito de interesses que surge entre os vários actores da cena internacional e ii) a consciência de que a guerra traz graves consequências para aqueles que nela se envolvem e a terceiros (devido à globalização). Defende-se, ao constatar estes dois pontos contraditórios, que a saída que mais benefícios traz à sociedade internacional é a utilização do *soft-power*, cada vez mais em detrimento do *hard-power*.

Esta é a alternativa mais razoável face à guerra, uma vez que ambos os termos (*hard-power* e *soft-power*) têm a palavra “poder” intrinsecamente associada, definindo no entanto diferentes formas de o exercer.

É a própria definição de poder, ao afirmar-se ser antes de tudo uma relação humana de influenciar o outro no sentido de fazer, ou não algo desejado pelo primeiro, que faz com que no século XXI faça sentido falarmos da transposição do campo de batalha (cinético) para o campo da informação (“poder brando”).

1.3. A Gestão das Percepções

É impossível identificar-se uma única causa para o despoletar de uma guerra, um vez que esta não só é fruto de factores racionais, como de factores irracionais. É uma “luta em volta de valores e reclamações de estatuto, poder e recursos, todos escassos, e em que os objectivos dos competidores se resumem muitas vezes em neutralizar, enfraquecer ou eliminar os rivais” (DOUGHERTY et al., 2003), tratando-se portanto de disputas entre potências.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Se no século XIX a tradicional definição de “grande potência” seria aquela que tinha a capacidade de ganhar uma guerra, as últimas décadas dos século XX e a primeira do século XXI demonstraram que é tão importante ganhar uma batalha de comunicação como uma guerra.

Uma das questões centrais que os governos devem ter sobre as percepções é que estas são moldadas consoante todos os elementos tangíveis e intangíveis a que as populações e/ ou grupos de interesse estão expostos. A falta da gestão das percepções faz com que a imagem do mundo ocidental, por exemplo, esteja a ser influenciada pelos produtos que grandes empresas multinacionais, actuando num ambiente de mercado livre.

A cultura ocidental tem sido muito popular e apelativa, nomeadamente, através da divulgação de valores culturais com base na indústria cinematográfica, transmitindo estes produtos, mas também inculcando o modo de viver “*made in Hollywood*” numa assistência composta por milhões. Este fenómeno, que evoluiu com a globalização, proporcionou uma forte adesão a determinados produtos e ideais que são interpretadas pelo resto do mundo como bastiões da ideologia e modo de viver ocidental.

Face a esta popularidade do “*american way of life*”, o diplomata Richard Holbrooke (cit. por NYE, 2009) questionou-se incrédulo a propósito do terrorismo internacional, sobre como é que um homem numa caverna no Afeganistão poderia ganhar uma batalha de comunicação contra a principal sociedade da informação do mundo. Conclui-se que a diferença prende-se com a forma como se conta a história e os norte-americanos não souberam contar a sua, ao invés de Bin Laden que habilmente utilizou o vídeo, a televisão e a *internet* para contar a sua história e o seu móbil, convencendo os vizinhos muçulmanos a acreditar num choque de civilizações, conseguindo desta forma recrutar muitos apoios para a sua causa.

No domínio da confrontação entre actores da sociedade internacional, é necessário estabelecer um limite entre as tensões e os conflitos, na medida em que o primeiro tipo de relações não vai além das atitudes e das percepções, não implicando muitas vezes uma oposição directa. No entanto, as tensões/ crises não resolvidas ou sem esclarecimento por meios diplomáticos ou políticos, poderão degenerar em conflitos, daí a importância de se estudar também as tensões/ crises como factor de alerta da eminência de algo mais grave, sendo importante a sua contenção e/ou resolução.

Conjugando as definições de alguns dicionários de termos de psicologia, poder-se-á definir percepção como sendo o processo segundo o qual o cérebro, através dos sentidos,

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

recebe um fluxo de informação sobre o ambiente e organiza, interpreta e usa essa informação para ajudar o organismo a compreender esse mesmo ambiente.

Vários filósofos como McDougall e Freud (cit. por DOUGHERTY et al., 2003) estabeleceram uma relação entre a frustração e a agressão como causa - consequência. O sentimento de frustração num indivíduo ou numa sociedade poderá advir quando este se sente incapacitado de atingir os seus objectivos, principalmente se considerar que existe alguém ou algo responsável por isso. Estudos antropológicos de Bandura (cit. por DOUGHERTY et al., 2003) provam também que as frustrações poderão ser fruto de “insultos pessoais, sujeição à dor, privação de recompensas e a experiência do fracasso” (DOUGHERTY et al., 2003).

Poderá também dar-se o fenómeno de agressão indirecta, ou seja, as frustrações são transferidas para um outro actor, mas que de alguma maneira se relacione com o “culpado”. A agressão poderá dar-se em forma de ataque que cause danos ao alvo pretendido ou mesmo redireccionada para si próprio causando problemas internos.

O supracitado antropólogo Bandura (cit. por DOUGHERTY et al., 2003) encontra também razões antropológicas que vão além das psicológicas, explicando que a violência de um grupo ou população não depende somente de impulsos individuais exteriorizados, mas também da socialização que o indivíduo sofre ao crescer dentro de um determinado contexto, influências, demonstrações que poderão ser consolidadas através da experiência própria ou dos seus semelhantes. O que leva um grupo a entrar num conflito de largas dimensões com outro requer algo mais que a vontade individual. Requer uma vontade colectiva, manifestada e partilhada de forma organizada que se reflecte num conflito ou mesmo uma reacção armada. É portanto um “comportamento aprendido” (cit. por DOUGHERTY et al., 2003).

O tipo de resposta das populações, ou seja, a forma como essa frustração poderá ser canalizada, muito depende dos valores políticos e culturais de determinado país ou grupo. Na canalização da frustração para outros actores, são-lhes atribuídas características e intenções maliciosas como forma de escape e de desculpabilização dos actos do grupo ou da população frustrada. Estas atitudes devem-se frequentemente a distorções que ocorrem no campo da percepção do outro, havendo pretexto para conduzir atitudes hostis em relação a um Estado que frequentemente serve como “bode expiatório” no interior de uma sociedade (exemplo: dicotomia Médio Oriente – Ocidente).

Foi na época do pós-11 de Setembro que os norte-americanos se aperceberam de como eram incompreendidos e até odiados por uma série de grupos além fronteiras.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Levantaram-se nessa altura algumas questões sobre a percepção das populações face aos Estados e se os viam ou não como uma ameaça baseando-se nas suas acções no mundo.

É igualmente usual que a selecção de determinados Estados como alvo esteja relacionada com a projecção que estes Estados têm no mundo a nível económico, cultural, ideológico e social, principalmente se a imagem dessas nações for frequentemente transmitida com desconfiança e antipatia, prejudicadas pelo facto de serem potências mundiais, temidas pelas suas atitudes de inclinação imperialista e beligerante.

Esta extrapolação de fenómenos psicológicos individuais e sociais para um campo mais amplo (grupos de interesse ou mesmo Estados), é frequentemente feito para compreender e tentar prever situações que ocorrem nas Relações Internacionais. No entanto, há que ter em conta a diferença do intervalo de tempo que ocorre entre o momento em que um indivíduo se sente frustrado até que consequentemente aja sobre essa frustração. Esta sequência é bem mais lenta e imperceptível quando se trata de uma sociedade e pode originar graves consequências. É portanto complicado que sociedades com realidades, preocupações e localizações díspares se apercebam quando este tipo de sentimentos surge num país distante do seu.

A análise deste tipo de fenómenos requer sempre uma abordagem multidisciplinar das Ciências Sociais e Humanas. Hoje em dia tende-se a realizar uma abordagem mista (micro e macro) para compreender as tensões e os conflitos que surgem numa sociedade entre diferentes grupos, religiões, ideologias ou entre Estados: “a análise psicológica pode ser útil para o estudo da conduta agressiva no contexto internacional desde que saibamos onde e como entram esses indivíduos no mecanismo político e social mais abrangente da nação e do sistema internacional a par dos constrangimentos que determinam a sua acção” (Herbert C. Kelman cit. por DOUGHERTY et al., 2003)

É neste contexto que a Gestão das Percepções se insere, podendo definir-se, no âmbito militar, como “acções para transmitir e/ ou negar determinadas informações e indicadores para públicos estrangeiros de forma a influenciar as suas emoções, motivos e raciocínio objectivo. Pretende também influenciar os sistemas de informações (*intelligence*) e os líderes a todos os níveis hierárquicos, de forma a afectar as estimativas oficiais e resultando em comportamentos e acções oficiais favoráveis aos objectivos de quem gere as percepções”. Estas acções, que num contexto civil podem também ter por foco a população do próprio Estado, combinam geralmente a projecção da “verdade”, ou de uma “narrativa”, operações de segurança, acções encobertas, decepção e operações psicológicas.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Deve compreender-se que na Gestão das Percepções existe simultaneamente um campo passivo e outro activo, poderá ser contada a verdade, como esta poderá ser corrompida, se necessário. É geralmente utilizada a par da outros elementos físicos do poder nacional e internacional, de forma a que a conjugação de sinergias consiga resultados eficazes num menor espaço de tempo, sendo este reconhecido também como o objectivo das Operações de Informação. Desta forma, a Gestão da Percepção, no contexto político e/ou militar, será útil tanto no campo defensivo, como no ofensivo.

Cumprе salientar que para que uma campanha de Gestão das Percepções seja bem sucedida, deve ser coordenada a nível estratégico e baseada em operações que tenham como objectivo atingir os “corações e mentes” daqueles para quem directa ou indirectamente se dirige, de forma a ganhar simpatizantes pela “causa” a divulgar. Uma campanha destas pode ser bastante útil para que um país consiga compreender quem é que naquele momento apoia o seu “ponto de vista” sobre uma determinada crise ou conflito, podendo mesmo conseguir novos simpatizantes para a causa em questão ou até num sentido mais geral, compreender quem é que claramente não o apoia.

Estas técnicas são bastante sensíveis por necessitarem de um cuidado extremo para que o efeito a atingir seja do interesse de quem as utiliza, pois podem provocar fortes disrupções nos oponentes e destruí-los “a partir de dentro” precisamente por lidarem com assuntos como o móbil, as crenças e as ligações dos oponentes que, quando atingidos da forma apropriada, podem ser irreparáveis.

Através da tabela 1 “Formas de Guerra e Guerreiros de Informação segundo Steele” (WALTZ, 1998) é possível compreender-se que a Gestão das Percepções se enquadra no contexto do “Conflito Ideológico”. Na tabela estão exemplificadas algumas áreas da Guerra de Informação. Cumprе salientar que determinada vertente pode fazer despoletar outra, por exemplo: o conflito ideológico JIHAD, manifesta-se também em ataques realizados no domínio físico de baixa, média e alta intensidade (atentados terroristas).

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER


Forma de Guerra	Características	Guerreiros de Informação	Tipo de Conflito	Meios de Conflito	Base de Poder
Guerra de Comando e Controlo	Realizada no domínio da informação através de “procedimentos cibernéticos”, visando as bases de dados de informação.	Peritos de Alta Tecnologia, capazes de antever fenómenos.	Conflito de Informação	Alta Tecnologia	Conhecimento
Conflitos de Média e Alta Intensidade	Realizada no domínio físico através de “procedimentos físicos”, com alvos específicos.	Técnicos de Alta Tecnologia.	Conflito Físico	Alta Tecnologia	Dinheiro
Conflitos de Baixa Intensidade	Realizada no domínio físico através de “procedimentos naturais” e alvos aleatórios.	Técnicos de Baixa Tecnologia.	Conflito Físico	Baixa Tecnologia	Crueldade
 JIHAD (conflito ideológico)	Realizada no domínio ideológico através de “procedimentos ideológicos”, visando as massas populacionais.	Peritos de Baixa Tecnologia, capazes de antever fenómenos.	Conflito Ideológico	Baixa Tecnologia	Ideologia

Tabela 1: Adaptação da tabela “Formas de Guerra e Guerreiros de Informação segundo Steele” (WALTZ, 1998).

A Gestão das Percepções insere-se assim no designado *soft-power*, termo que aparece pela primeira vez na obra “*Bound to Lead: The changing nature of american power*” de Joseph Nye (cit. por WHITNEY, 2009), onde é abordado o poder económico e o poder militar e sublinhada a falta de um termo que designasse a capacidade de uma nação convencer que é determinada coisa junto de outra nação para que esta, de livre vontade, vá ao encontro dos seus objectivos. Este conceito, apesar de recente, representa uma ideia que remonta ao alquimista e filósofo chinês Lao-Tse (cit. por WHITNEY, 2009).

Esta vertente do poder é exercida através do uso da sedução, do carisma, da atracção, da persuasão, de cooperação, entre outros e, apesar de ser um poder que assenta em ideias e valores em bens imateriais, não deve ser considerado um “poder menor”.

A definição utilizada quando se aborda a Gestão das Percepções é na verdade muito semelhante à do exercício do poder, sobretudo relativamente a “fazer com que o outro queira aquilo que nós queremos”. Se este objectivo for concretizado através de operações

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

psicológicas sem interferências cinéticas ou o uso da ameaça, os resultados serão não só mais positivos pelos danos físicos evitados, como terão também efeitos mais duradouros ao ter implantado nas mentes e corações das pessoas uma nova “vontade” ou forma de interpretação.

O sucesso do *soft-power* em muito depende da legitimidade e credibilidade que certo país tem junto dos outros. Como tal, é um poder volátil e adaptável que para se obter e manter, deve depender de uma estratégia a longo prazo, constante e maleável aos aspectos da política, à dinâmica das relações estabelecidas pelos actores internacionais e do próprio ambiente internacional onde as acções se desenvolvem.

Dentro do campo da informação, associada ao “poder brando” de um Estado, conclui-se que a Gestão das Percepções deve ser a principal preocupação na construção da estratégia de um país, associada à projecção do seu poder além fronteiras.

As teorias da antropologia, sociologia e psicologia sustentam a importância das percepções no actual contexto inter-estadual: i) causa e consequência dos sentimentos de frustração que consequentemente despoletam a agressão; ii) socialização do indivíduo.

Apesar de se tratarem de fenómenos individuais, quando estes se massificam num determinante país/ etnia, existe uma grande probabilidade desses sentimentos se exteriorizarem para a sociedade criando ondas de revolta. É necessário que para isso exista uma vontade colectiva manifestada e partilhada de forma organizada para que o sentimento inicial de frustração degenera num conflito.

Sendo a percepção o processo segundo o qual o cérebro apreende e compreende o mundo através da informação recebida, que organiza e interpreta, todos os processos que levam à criação da imagem do outro deverão ser (utilizando uma linguagem bélica) “atacados” pela Gestão das Percepções. Estes processos são:

1. Socialização: é fundamental conhecer-se o contexto de cada sociedade, principalmente as mais conturbadas e compreender-se se existem influências e demonstrações de ódio/ antipatia relativamente a outros grupos, Estados ou etnias;
2. Frustração: sendo este o despoletar das tensões, deverá detectar-se desde logo quando surgem sentimentos de insatisfação e frustração dentro de uma sociedade;
3. Frustração indirecta: além de os detectar, deverá ser necessário compreender-se se, no sentimento de incapacidade de atingir os seus objectivos, existe um “culpado” associado. Este pode não ser o verdadeiro culpado, mas sim o seleccionado devido à projecção que esse Estado ou grupo tenha no mundo a nível económico, cultural, ideológico e social;

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

4. Manifestação/ Organização: sendo esta uma fase já demasiado avançada e portanto mais complicada de gerir, deverá antever-se quando é que essas frustrações poderão desencadear a “organização do antagonismo” desses indivíduos unidos, com base nas frustrações comuns, de forma a evitar que estes se manifestem ou iniciem um conflito armado/ grupo terrorista.

Estes processos constroem percepções que têm motivações e vontades associadas, que devem sempre que possível, ser interceptadas através de meios não cinéticos. A forma de atingir esse objectivo passa por uma gestão cuidada dessas percepções, ou seja, deve ser transmitida e/ ou negada informação dirigida a públicos estrangeiros de forma a garantir que, as suas emoções, motivações e raciocínio objectivo, resultem em comportamentos e acções que sejam favoráveis aos interesses de um determinado Estado.

Capítulo 2

As Operações de Informação como Método de Gestão das Percepções

As Forças Armadas dos EUA definem Operações de Informação como “operações militares continuadas que ocorrem no contexto das informações militares e que permitem melhorar e proteger a capacidade do processo de recolha e acção sobre a informação, com o intuito de alcançar vantagem em toda a gama de operações militares. As Operações de Informação incluem a interacção no contexto global das informações e o aproveitamento ou destruição da informação ou capacidade de decisão do adversário.” (*DEPARTMENT OF DEFENCE*, 2010).

Estas actividades estão intrinsecamente ligadas à influência do raciocínio objectivo das audiências às quais se dirigem. É evidente, portanto, a importância das Operações de Informação como método fundamental para se moldar o ambiente de informação. A aplicação das Operações de Informação irão consequentemente, (como será demonstrado), afectar a forma como o alvo irá apreender a realidade.

O papel e o sucesso destas operações são, nomeadamente, condicionados pelo contexto político, social e cultural da população-alvo. Outro aspecto importante que não deve ser desconsiderado relativamente às actividades no terreno, cara-a-cara, é a legitimidade do país e/ou do grupo que desempenha essas acções, da qual dependerá a receptividade da *mensagem*.

A utilização das Operações de Informação poderá ser o componente mais importante, se não definitivo, na Gestão das Percepções. Uma vez que a informação é a base da formulação da percepção da realidade, as Operações de Informação irão contribuir de forma significativa para a manipulação da informação em proveito da causa a defender. Existem vários métodos possíveis e neste Capítulo foram seleccionados os que têm particular impacto no processo da percepção da realidade.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

2.1. Operações de Informação

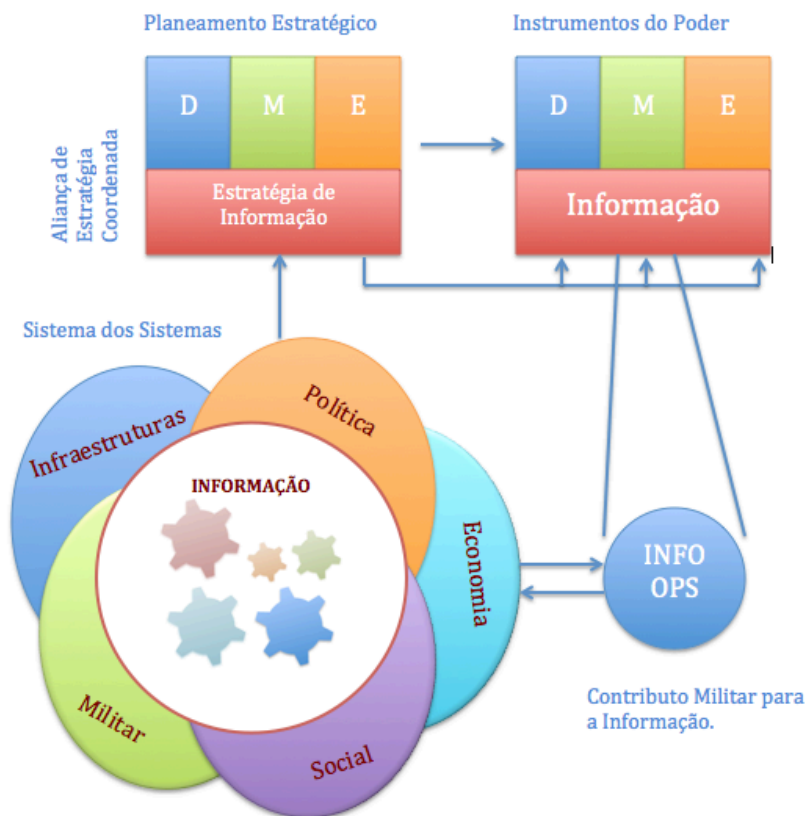
O surgimento do termo Operações de Informação na doutrina militar, materializando uma alteração do paradigma operacional no sentido da condução de conflitos não cinéticos, constituiu uma novidade no início do século XXI e suscitou entusiasmo. No pós-11 de Setembro surgiu o despertar da necessidade de se prestar especial atenção aos programas e técnicas de Gestão das Percepções, principalmente face à divulgação de que Osama Bin Laden vencia a “guerra da propaganda”.

A abordagem das Operações de Informação e, especificando para este caso a Gestão das Percepções, não se pode esgotar na sua componente tecnológica, quanto muito deve reconhecer-se de que forma a evolução das tecnologias de comunicação modernas e das tecnologias computacionais tem contribuído para uma diminuição do tempo necessário ao processo de decisão, acelerando todos os seus passos. Este género de operações, pretende atacar a percepção humana, a informação que influencia essa percepção e o mundo físico no qual a percepção é apreendida. Estas acções cumprem objectivos estratégicos, operacionais e táticos de diversos actores e organizações governamentais e não-governamentais.

As actividades desenvolvidas no domínio da Informação envolvem elementos militares e civis (diplomáticos e económicos) que, associados aos restantes instrumentos do poder nacional e internacional, convertem-se numa força sinérgica de extrema relevância na produção de uma *imagem* consistente e eficiente da realidade que se pretende moldar/ adaptar de acordo com o estado final pretendido.

Desta forma, o documento elaborado pelo Grupo MNIOE (2005), estabelece a necessidade de se conjugar Operações de Informação com a Estratégia de Informação de forma a que se envolvam as actividades de informação militar e civil na implementação de políticas e estratégias, requerendo desta forma uma coordenação ao nível estratégico de todos os elementos do DIME (Diplomacia, Informação, Militar, Economia), como exemplifica o Esquema 1: “Operações de Informação Coordenação dos Contributos para o “I” do DIME” (MNIOE Group, 2005).

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER



Esquema 1: Adaptação da figura “Operações de Informação Coordenação dos Contributos para o “I” do DIME” (MNIOE Group, 2005).

As Operações de Informação têm sido valorizadas somente no campo tático e operacional o que contribuiu para que uma das principais lacunas na área das Operações de Informação (que não têm recebido a atenção necessária por parte das lideranças, acabando por as descredibilizar comparativamente às outras esferas do poder), seja a falta de uma doutrina e de conceitos operacionais que, guiando os procedimentos simultaneamente garantam uma abertura na sua interpretação. Este aspecto assume especial importância porque esta é uma área que ao lidar com factores político-sociais, é muitas vezes influenciada por uma dinâmica bastante fluida, que pode sofrer grandes alterações num curto espaço de tempo.

Este contexto faz com que seja fundamental e urgente a existência de processos adaptáveis de forma rápida e eficaz, uma vez que os líderes militares e governamentais devem estar preparados para saber lidar com o imprevisto, o caos e realidades mais complexas.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Embora a gestão das percepções³ ainda seja uma área relativamente nova no recém conceito de Guerra de Informação, a informação tem sido considerada, desde os primórdios das concepções teóricas sobre o poder e a guerra (SUN TZU, 2007), um factor central, assim como o uso da manipulação para seu próprio benefício se trata de uma técnica muito antiga, utilizada ao longo da História em tempos de conflito como forma de ganhar vantagem ou criar surpresa no inimigo.

O uso de informação para efeitos danosos ou políticos, como o recurso à propaganda por regimes ditatoriais, fez com que hoje em dia exista relutância em relação ao uso da informação para fins estratégicos de projecção de poder através da Gestão das Percepções. A associação negativa que se tem face às Operações Psicológicas fez com que certos países optassem pelo uso do termo “Campanhas de Informação” (GARFIELD, 2002). É necessário que se separe a sua antiga concepção do seu actual propósito: fazer com que os líderes políticos e militares alterem os seus padrões psicológicos estabelecidos (*mind-setting*) e sejam capazes de interpretar os factos do ponto de vista mais favorável às suas posições e intenções como “gestores” das Percepções, não tendo obrigatoriamente essa prática um objectivo malicioso.

As Operações de Informação podem ser legais ou ilegais, éticas ou não-éticas. Actualmente as actividades *intelligence* –captura de informação- são permitidas em tempos de paz, mas os ataques de informação ainda não se encontram cobertos pela lei. Este género de operações pode ser conduzido de forma dissimulada, sem conhecimento do alvo e poderá ser intrusivo, disruptivo ou até mesmo destrutivo, tendo efeitos letais para os humanos.

No entanto, como indicam as setas na Tabela 2 “Mapeamento dos Elementos Operacionais da Informação”, (WALTZ, 1998) esta investigação irá focar-se na abordagem da Gestão das Percepções como instrumento do *soft-power*, não se justificando que este trabalho de investigação destaque as Operações de Informação Ofensivas como meio de criar efeitos letais no público-alvo. Neste contexto, iremos concentrar-nos na produção de efeitos psicológicos a longo prazo, gerando nomeadamente sentimentos e de empatia/apoio para com determinada causa. Não se pretende, apesar disso, desvalorizar o contributo e importância que

³ A gestão das percepções pode ser definida como acções que pretendem transmitir ou negar determinadas informações e indicadores destinados a um determinado público estrangeiro, com o intuito de influenciar as suas emoções, motivos e raciocínio objectivo. Pretende igualmente afectar sistemas de informações de modo a influenciar os processos de decisão das lideranças. O principal objectivo é o de provocar acções/ tomadas de decisão favoráveis aos objectivos de quem coordena a Gestão das Percepções. (Adaptação da definição segundo o DEPARTMENT OF DEFENCE, 2010).

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

os outros dois componentes do “Modelo de Guerra de Informação” (ver Tabela 2) têm para o sucesso da esfera perceptual.

Camadas do Modelo de Guerra de Informação		Função	NETWAR (alveja a sociedade como um todo através de infraestruturas políticas e económicas)	Guerra de Comando e Controlo (alveja a vontade nacional e resolve através de infraestruturas militares)
Ofensiva	Perceptual	-Gerir a percepção e interfere nos processos de decisão.	Operações Psicológicas Engano (<i>deception</i>)	
	Informação	-Dominar as infraestruturas de informação. -Dominar o espectro electromagnético.	- Operações em rede -Ataque de redes -Redes de apoio	-Operações de Guerra electrónica -Ataque electrónico -Apoio electrónico
	Físico	-Destruição. -Incapacitar ou matar pessoas.	Destruição física	
Defensiva	Perceptual	-Proteger percepções e os processos de decisão.	Informação Contra-informação	
	Informação	-Proteger as infraestruturas de informação. -Proteger o espectro electromagnético.	-Segurança de informação -Protecção de redes -Redes de apoio	-Operações de Guerra electrónica -Protecção electrónica -Apoio electrónico
	Físico	-Proteger operações -Proteger materiais -Proteger pessoas	Segurança Operacional	

Tabela 2: Adaptação da tabela “Mapeamento dos Elementos Operacionais da Informação” (WALTZ, 1998).

Parte da defesa do ambiente de informação passa também por considerar a sua componente física, o que engloba recursos humanos de agências ou instituições de segurança, edifícios e divisões “críticas”, devidamente protegidas e de acesso controlado, onde as redes são protegidas através dos mecanismos informáticos adequados para a protecção de informação sensível e de extrema importância estratégica. Existe também a capacidade de se conseguir destruir ou prejudicar os meios através dos quais o oponente poderá ter acesso a esta informação sensível, razão pela qual este tipo de preocupação se justifica plenamente.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

A Tabela 3, representa uma “Matriz de ataque de contramedidas de informação por influência e nível de ataque em Guerra de Informação” (WALTZ, 1998), e nesta matriz é possível distinguir-se de que forma pode ser feito um acto ofensivo no âmbito perceptual da Guerra de Informação. Embora estejam representados métodos ofensivos de captura e manipulação de informação, através do uso de meios tecnológicos, produzindo reais impactos na esfera da Informação, o alvo é sempre a psique humana.

Efeito Objectivo	CAPTURAR		AFECTAR					
Propriedade de Segurança atacado	Privacidade é violada		Integridade dos dados é invalidada Disponibilidade de serviços é degradada					
Meio de Acesso	Indirecta Observar	Directa Penetrar e Observar	Indirecta Causar efeitos através dos sensores ou através de uma rede aberta, sem penetrar no alvo.			Directa Penetrar e afectar a infraestrutura específica.		
Acto Ofensivo/ Nível de ataque	Captura de Recursos de Informação		Enganar	Romper/ Negar	Destruir	Enganar	Romper/ Negar	Destruir
Percepção	Observa comportamentos abertos, declarações, influências culturais e preconceitos que interfiram nos processos de decisão e percepção.	Observa conversações privadas, decisões e acções através do acesso pelo serviço de informações.	As actividades das PSYOPS providenciam informação para gerir a percepção humana. (As mensagens podem ser entregues pelo discurso humano directo ou através de infraestruturas de informação como os média ou a internet.)			A contra-informação e operações cobertas gerem a percepção através da penetração no público-alvo com agentes que transmitam temas de percepção e que implementam contramedidas de níveis mais baixos. (Por exemplo: subordinar um administrador de sistemas que tenha acesso).		

Tabela 3: Adaptação da tabela “Matriz de ataque de contramedidas de informação por influência e nível de ataque em Guerra de Informação” (WALTZ, 1998).

Num mundo cada vez mais conectado e com a necessidade de se transmitir informação em redes de forma a que se possa gerir e aceder a informação relevante, rápida e eficazmente, existe a necessidade de se investir noutro tipo de segurança que não pressupõe o aspecto físico da informação ou dos seus suportes.

É necessário ter-se presente o risco dos oponentes ou de actores hostis conseguirem ultrapassar as barreiras físicas e informáticas e terem acesso à nossa informação crítica. É neste panorama que se torna imperativo o investimento e a atribuição de uma grande atenção

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

à contra-informação, uma vez que será através deste método que se será capaz de criar a confusão no outro actor, mesmo que ele se encontre na posse de informação sensível.

A desinformação é uma técnica que frequentemente se utiliza como forma de garantir a segurança da nossa própria informação caso um actor externo tenha acesso a bases de dados ou a informação crítica. O objectivo será tornar o conteúdo da informação inútil ou pouco fidedigno, fazendo com que um outro actor, mesmo que se encontre na sua posse, não tenha forma de agir com base na sua exploração, nomeadamente, devido à incerteza e carácter enganoso voluntariamente causados pela fonte informativa.

Os métodos residem sobretudo em criar a incapacidade de compreensão das intenções e capacidades, negando o acesso aos reais factos que se encontram nessa informação quando acedida por um actor externo.

Uma acção muito popular, que é levada a cabo para criar este género de confusão, passa por um “descuido voluntário” numa das barreiras de segurança de uma rede, permitindo ao inimigo aceder a um volume muito elevado de informação falsa (poderá eventualmente englobar alguma informação verdadeira, desde que o risco não seja demasiado elevado), fazendo com que o oponente não consiga discernir entre a verdade e a mentira, levando-o a agir com base numa informação falsa.

2.2. Operações Psicológicas

O documento elaborado pelo grupo MNIOE (2005) define as Operações Psicológicas como “actividades que utilizam métodos de comunicação e outros meios direccionados a audiências alvo de forma a influenciar percepções, atitudes e comportamentos que afectem a conquista de objectivos políticos e militares” (MNIOE *Group*, 2005). Estas acções podem ter como alvo as “mentes e corações” de um variado leque de actores: governos, organizações, populações, grupos e individuais.

O objectivo das Operações Psicológicas, enquanto elemento integrante das Operações de Informação, será induzir atitudes, percepções e comportamentos a favor das políticas governamentais, tendo em vista, em tempo de paz, guerra ou conflito, o apoio de todos os envolvidos. Para que este objectivo seja concretizado é transmitida uma determinada informação e indicadores pré-seleccionados a audiências externas de forma a que as suas emoções, motivos e raciocínio objectivo sejam influenciados num determinado sentido,

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

acabando por afectar a sua forma de actuação e, em última instância, influenciar os comportamentos dos governos, organizações e grupos individuais em que se inserem.

Na seguinte tabela 4 “Actividades militares e respectivo propósito”, (MNIOE *Group*, 2005) exemplifica-se o tipo de actividades militares desenvolvidas na prática das Operação Psicológicas (PSYOPS):



ACTIVIDADES MILITARES (exemplos)	Activ. Grupo Cmd.	PSY OPS	EW	CNO	OPSEC	PI	CIMIC	Inf. Tropas	Opções Cinéticas
Propósito									
Induzir decisões e comportamentos favoráveis.	×	×	×	×		×	×		×
Degradar capacidades de combate do adversário.		×	×	×					×
Alcançar e manter/ contribuir para a nossa superioridade de Informação e superioridade do Comando e Controlo.		×	×	×	×	×	×		×
Prevenir (proactivamente) a eficácia das Operações de Informação do adversário.	×		×	×	×	×	×	×	×
Mitigar ou neutralizar as Operações de Informação do adversário.	×		×	×		×	×	×	
Funções									
Influenciar a vontade e afectar as capacidades.	×	×	×	×		×	×		×
Explorar a informação e os Sistemas de Informação.		×	×	×	×	×	×		
Proteger a informação e os Sistemas de Informação.			×	×	×			×	×
Contrariar as Operações de Informação do adversário.		×	×	×		×	×		×

Tabela 4: Adaptação da tabela “Actividades militares e respectivo propósito” (MNIOE *Group*, 2005).

As tradicionais actividades intrinsecamente ligadas à Gestão das Percepções, como as operações psicológicas, têm de ser aproveitadas da melhor maneira, pois caso contrário não será possível usufruir todo o potencial estratégico que nelas reside. As operações psicológicas, são hoje vistas como um instrumento fundamental de se moldar o Espaço de Informação, propiciando a projecção do poder na arena internacional. Pressupõem, no entanto, um entendimento muito amplo da psicologia e a compreensão não só dos adversários como dos próprios aliados.

Quando estas operações são planeadas em contexto militar (sector em que surgiram) costumam ter um objectivo e um público-alvo muito específico. Normalmente, pretendem criar incerteza, ambiguidade e confusão de forma a reduzir a eficácia da tomada de decisão por parte do alvo. As operações psicológicas englobam também a contra-informação

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

relativamente à propaganda do opositor e acções que provoquem o “desafecto” entre os dissidentes.

Existem duas dimensões fundamentais na análise e construção de uma Operação Psicológica: a mensagem e o meio, elementos que serão abordados com maior detalhe no próximo capítulo. Geralmente, o sucesso das operações poderá enfraquecer a força do alvo, reforçar sentimentos positivos ou negativos em relação a determinado tema ou ideia, conforme o objectivo a atingir, ou mesmo ganhar o apoio de organizações, países, populações que antes se mantinham neutrais.

A linha é ténue entre a Propaganda e as Operações Psicológicas, pois conceptualmente a Propaganda é um dos métodos utilizados nas Operações Psicológicas, mas não o único.

As Operações Psicológicas não lidam com a veracidade dos fatos, mas sim com a forma como esta é transmitida, podendo haver, consoante se revelar necessário, a omissão das fontes. Pode existir igualmente a influência da percepção das circunstâncias de um determinado acontecimento. Nas sociedades democráticas geralmente utiliza-se este método de forma transparente, dando a conhecer abertamente a fonte da mensagem comunicada.

Esta táctica pode ser utilizada de forma “cinzenta”. Neste método, a identidade do actor é dissimulada de forma a influenciar a compreensão do adversário sobre a situação política, alterando, limitando ou desviando o foco da sua informação. Também nesta situação pode haver a alteração da verdade, mas não é um fato *sine qua non* e quando o é tem o intuito de originar uma melhor aceitação por parte do receptor para determinada ideia.

São ainda raras as democracias que utilizam a forma “negra” das Operações Psicológicas (e que mais facilmente é confundida com o método da Decepção), na qual é atribuída uma falsa mensagem que, em teoria, poderá ser verdadeira ou falsa. Contrariamente ao que acontece na decepção (*deception*, que explicaremos adiante), o efeito pretendido não é o engano mais sim a atribuição de maior credibilidade a uma mensagem, principalmente se esta for verdadeira.

2.3. Propaganda

A propaganda é definida no famoso livro de Jacques Ellul (1962) como algo que rodeia o indivíduo em todas as esferas da sua vida (privada e pública) e que pode ser desenvolvida através de todos os métodos necessários para atingir sentimentos, ideias,

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

vontades e necessidades, atingindo o seu consciente e o inconsciente. Por outro lado, num contexto mais militar a Propaganda é definida como “qualquer forma de comunicação adversária, especialmente de natureza tendenciosa ou enganosa, concebida para influenciar as opiniões, emoções, atitudes ou comportamento de qualquer grupo, tendo como fim de o benefício do patrocinador, directa ou indirectamente” (DEPARTMENT OF DEFENSE, 2010).

Apesar da importância deste método para todos os governos e líderes, historicamente são os tiranos quem maior proveito retiram dele e que o trabalham com maior excelência. Um bom exemplo aconteceu nos Jogos de Berlim (1936), onde os nazis aproveitaram a ocasião para promover a superioridade da raça ariana, uma vez que os fascistas desde 1930 já tinham noção das potencialidades do desporto, para poder funcionar como arma de promoção do regime. Os alemães ganharam o maior número de medalhas nesses Jogos de 1936, a Itália fascista ganhara duas vezes seguidas o Mundial de futebol (1934 e em 1938), oportunidades estas também utilizadas por Mussolini que se deixava estrategicamente fotografar pelos jornalistas, frequentemente em poses desportivas.

2.4. Decepção (*Deception*)

A decepção é uma antiga arte que pretende distorcer a percepção da realidade do oponente, utilizada normalmente para compensar uma fraqueza, sendo uma forma mais simples e barata (quando comparada com outros meios disponíveis) de colmatar uma fraqueza e/ou atacar o oponente, relacionando-se com a percepção das fraquezas de parte a parte e ao factor surpresa. As operações de decepção são geralmente baseadas na manipulação das capacidades vulneráveis de percepção dos seres humanos.

A surpresa no campo Político-Diplomático é alcançável através da alteração inesperada de posição ou comportamento, de maneira a influenciar de, forma significativa, o jogo estratégico e a balança de poderes. No âmbito militar, é utilizada esta tática através de um ataque imprevisto (tempo, direcção e força), produzindo uma desvantagem imediata ao oponente numa altura e local críticos.

Primeiramente é criada uma história ou narrativa de decepção especialmente concebida para atingir o objectivo estabelecido. Posteriormente, é preparado um plano onde é contemplada a realização de uma sucessão de eventos lógicos de forma a dar suporte e desenvolver a história/ narrativa de decepção, que será apresentada ao alvo.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Se por um lado esta teoria pode ser utilizada para inflacionar as intenções ou capacidades de forma a que haja uma leitura errada da realidade do outro, obrigando-o a despendar mais recursos do que aqueles que necessitaria, por outro pode servir para o inverso: minimizar as verdadeiras intenções e capacidades de forma a apanhar o *outro* desprevenido. Para esta simulação/ dissimulação deve imitar-se a realidade da forma mais credível possível, inventando algo que surja aos olhos do outro como a nossa real condição ou atrair a atenção do outro para outro pormenor, dissimulando o que é real.

Este tipo de operações, especialmente na dimensão das percepções, é operacionalmente bastante frágil por comportar o risco de ser desmascarada, pois trata deliberadamente de fazer com que haja uma leitura errada por parte do outro e, ao ser detectado, trairá a confiança e legitimidade do autor da operação, podendo minar por completo todos os esforços de exercício do poder brando, não só relativamente àquela situação específica, como a nível de qualquer acção que aquele autor esteja a levar a cabo. O autor fica descredibilizado aos olhos do mundo.

Assim torna-se fundamental garantir total segurança ao longo de todas as acções de decepção e de todas as acções reais para que se consiga assegurar o efeito surpresa. Tal como nas Operações Psicológicas, as equipas de informação devem estar a par dos efeitos que a narrativa associada à operação de decepção está a ter no público alvo, para se poder monitorizar até que nível a história é credível.

Na tabela 5 “Os princípios da Decepção, a Exploração do Comportamento Humano e medidas de anti-decepção” (WALTZ, 1998), onde se lê “fraude” dever-se-á ler “decepção”. Esta tabela apresenta os “princípios da decepção”, a forma como a decepção actua no processo de percepção do ser humano e algumas formas de defesa contra possíveis ataques de decepção.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Princípios da Fraude	Inferência Humana e a Exploração dos Comportamentos de Percepção	Possíveis medidas anti-fraude
Reforçar as crenças já existentes do alvo para atingir maior aceitação, enquanto a verdadeira operação executa o improvável.	O processo de decisão humano mantém preconceitos que reforçam a confiança e aceita informação que reforça crenças pré-concebidas ou pré-estabelecidas. Por outro lado desconfia ou rejeita informações que considera improváveis.	Providenciar uma avaliação quantitativa objectiva de todas as possibilidades viáveis: -apresentar evidências positivas e negativas; -apresentar mudanças a longo prazo.
Condicionar (dessensibilizar) o alvo ao longo do tempo para reduzir as suas sensibilidades a subtis mas reais indicadores. O condicionamento pode incluir a repetição de falsos alarmes que antecedam o evento real.	O processo inferencial da decisão humana é limitada em termos de sensibilidade. Os níveis de sensibilidade são estabelecidos baseando em linhas de crença estabelecidas pela repetição.	Detectar actividades possivelmente condicionantes.
Sobrecarregar a capacidade humana de inferência de forma a influenciar o alvo a tomar decisões com base num pequeno e incompleto conjunto de factos.	O processo inferencial da decisão humana está limitada em termos de capacidade e a percepção poderá ser tendenciosa ao basear-se num pequeno conjunto de dados em vez de se integrar num conjunto completo de dados, incluindo dados contraditórios.	Providenciar suportes de análise para reduzir a sobrecarga de informação, permitindo que a pessoa/grupo se foque mais na informação realmente importante do que nos dados que exigem mais trabalho/ tempo.

Tabela 5: Adaptação da tabela “Os princípios da Decepção, a Exploração do Comportamento Humano e medidas de anti-decepção” (WALTZ, 1998).

2.5 Informações (*Intelligence*⁴)

A necessidade do Serviço de Informações é reconhecida tanto em tempos de guerra, como de crise e de paz. É uma actividade que deve ser contínua para se conseguir obter a informação necessária às autoridades políticas e militares, ajudando-as a tomar decisões nas mais variadas matérias.

⁴ A *Intelligence* é o produto resultante da recolha, processamento, integração, avaliação, análise e interpretação das informações disponíveis sobre nações estrangeiras, forças ou elementos hostis ou potencialmente hostis, ou de potenciais ou já reais de áreas de operações. (Adaptação da definição segundo o *DEPARTMENT OF DEFENCE*, 2010).

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

A *Intelligence* é fundamental na gestão das percepções, uma vez que as sociedades são demasiado dinâmicas para se assumirem como absolutos certos estados de espírito e opiniões, com base nos quais se vai conceber um plano e agir através de operações psicológicas.

A *Intelligence* constitui também uma importante fonte de recursos e instrumentos que apoia a condução das operações levadas a cabo no terreno, ao mesmo tempo que recolhe *feedback* dos resultados que essas operações estão a ter nas populações locais e se há alguma mudança significativa que requeira alterações no campo da estratégia operacional a ser aplicada no terreno, tal como acontece nas operações tipicamente militares.

Assim sendo, esta actividade servirá para a recolha de informação, principalmente para se compreender o cenário no qual actuará, mas tendo também um papel fundamental na monitorização dos efeitos das operações levadas a cabo, como o nível de receptividade da mensagem e se há ou não, ao longo do tempo (pré, durante e pós a operação) alterações político-sociais que levem à necessidade de uma readaptação do planeamento estratégico

A exploração das informações, quando devidamente estruturadas garante a superioridade de informação face a um adversário o que confere superioridade no momento de actuar uma vez que permite maior precisão e rapidez quando surgem novos desafios, muitos deles difíceis de prever. Garante-se assim o uso efectivo e eficiente de recursos tendo em vista um fim estratégico comum, transversal à política externa e às autoridades militares.

2.6 Informação Pública (*Public Information*)

O propósito dos responsáveis pela Informação Pública é informar as audiências, de forma abrangente (sem público alvo definido), tanto sobre as políticas como sobre as acções tomadas a nível Estatal ou institucional. Este mecanismo, apesar de não ser recente, ganhou uma nova dimensão com o desenvolvimento da tecnologia e das crescentes expectativas das populações nesta Era da Informação.

O documento elaborado pelo grupo MNIOE (2005), define as operações de Informação Pública como o lançamento ou publicação de informações que pretende informar públicos nacionais e/ ou internacionais de forma a que estes compreendam e apoiem as decisões políticas e/ ou militares. Estes elementos de informação podem ser difundidos pelos média nacionais ou internacionais conforme a situação e o efeito que se pretende atingir. Uma vez difundida a informação, cada canal de informação decidirá que porção de informação irá

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

noticiar baseando-se no receptor e na audiência em questão, acabando ao longo desta cadeia por escapar do controlo de quem fez os lançamentos e publicações em primeiro lugar.

As elites militares têm abandonado a sua utilização diária, sendo este método considerado útil apenas em tempos de conflito. Nestas circunstâncias, os militares têm ainda hoje a convicção de que os media que efectuem a cobertura do conflito irão defender uma das partes e “apoiar a equipa” que os acompanha. Com o passar dos anos tem-se testemunhado que essa realidade se tem vindo a alterar e que os média se encontram cada vez mais independentes na forma como podem circular nos teatros de operações, utilizando sempre que possível o poder de comunicar em directo através das tecnologias de comunicações por satélite. Embora os média não desejem passar uma imagem facciosa ao cobrir um conflito, existem, por parte do corpo militar, meios razoáveis de abordar os membros de forma a criar alguma empatia que lhe seja favorável.

Os mecanismos da Informação Pública utilizados são na sua essência bastante antigos. No entanto, também estes métodos tinham que se adaptar aos sinais dos tempos, possuindo hoje a vantagem de poderem usufruir das novas tecnologias de informação e da compreensão que o ser humano tem delas.

1. A tradicional imprensa mantém-se popular ocupando um lugar bem consolidado no mercado;
2. Apesar da rádio contar já com oitenta anos de difusão, ainda hoje na Era da Televisão e mesmo da internet, se afirma como um importante meio de disseminação de informação;
3. A televisão apresentou-se na segunda metade do século XX como o principal canal de informação de massas e o seu potencial continua a aumentar (independentemente da qualidade da sua programação), mesmo na Era da internet;
4. A internet, além de por si só ser considerada um meio de divulgação em massa, onde todos os que lhe têm acesso podem partilhar informação através das suas perspectivas, tem também o poder de difundir a imprensa, a rádio e a televisão, permitindo que, numa só plataforma, seja possível encontrar-se diversas visões e formatos sobre a mesma matéria. A internet conferiu também o sentido de instantaneidade pela simplicidade do seu uso, pelo acesso massificado e pela importância que as redes sociais assumem hoje em dia, nomeadamente, na vida dos cidadãos com acesso à internet.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

A gestão das ferramentas à disposição da Informação Pública, constitui uma arte importante na era da informação, devendo ser dominada pelos decisores de topo e tida sempre em atenção na condução de políticas e tomada de decisões. Ironicamente, os líderes tendem a menosprezar este método, delegando a sua orientação em pessoas pouco experientes, quando a arte de lidar com os média é bastante delicada e exigente. Neste âmbito, é necessário saber-se em que órgãos dos média se pode confiar e quais serão os que terão uma conduta correcta, clarificando nomeadamente e em que circunstâncias aqueles poderão fazer a diferença consoante aquilo que se quer comunicar e como se deseja comunicá-lo.

Apesar da Informação Pública (*Public Information*) ser uma actividade intimamente relacionada com as Operações de Informação, não pode ser considerada parte integrante da mesmas. Reitera-se no entanto a sua importância para a consolidação da *imagem* que estará a ser formada no público submetido às actividades de gestão das percepções. Para tal, estas devem estar coordenadas para que não haja inconsistências ao nível do seu planeamento e se reforce a credibilidade da *imagem* transmitida por ambas as actividades.

2.7 Diplomacia Pública

Este método tem o objectivo de persuadir audiências estrangeiras relativamente ao móbil e sensatez por detrás das intenções e acções de um certo actor político. Pretende fazer com que as audiências confiem e apoiem as intenções e decisões dos órgãos governativos. A Diplomacia Pública é feita através de meios tradicionais como o diálogo diplomático, ou político indirecto, através de conferências de imprensa oficiais, entrevistas, etc.

Este método, encontra-se condicionado pela sucessão de eventos que hoje em dia são mediatizados e rapidamente divulgados e pelas expectativas das populações que estão, nesta Era, mais informadas sobre uma maior variedade de assuntos, nomeadamente através de vários meios e de forma mais rápida, tendo portanto outro tipo de exigências. No entanto, a utilização deste tipo de acções requer mestria na sua utilização que deve ser aperfeiçoada, devendo ser sobretudo trabalhada a capacidade e a rapidez de reacção por parte dos órgãos responsáveis pela sua execução. É fundamental existir uma capacidade de resposta rápida e plausível que seja capaz de responder às expectativas e lidar com as reacções da sociedade e dos vários grupos de interesse perante um determinado acontecimento, tentando assim gerir as suas percepções em favor do próprio.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Hoje em dia, com o poder da internet e de um mundo em rede interligado entre si, cada vez mais as próprias empresas, grupos de interesse e até mesmo grupos terroristas têm a capacidade de utilizar este método de difusão de ideias e persuasão de audiências para poderem mais facilmente expressar a sua posição e converter e/ ou fidelizar novos “seguidores” para as suas causas. Este potencial, não tem sido desvalorizado por parte destes grupos que, pelo contrário, sabem cada vez mais utilizá-los com a mestria necessária em nome das suas causas.

Outro factor que é importante ter-se em conta ao considerar-se a diplomacia pública é que cada vez mais é necessário fazer-se uso dela, uma vez que num mundo “conectado” as expectativas das pessoas em relação à informação (saber mais, mais rápido, sobre diferentes perspectivas) são cada vez mais altas e a “não-informação” causa também efeitos, muitas vezes nefastos.

Em nome da sua eficácia, é fundamental que a diplomacia pública tenha em atenção todas as audiências: os seus aliados, os seus simpatizantes, os grupos neutros e os seus adversários ou potenciais inimigos. Através de uma comunicação eficaz e uma mensagem especialmente preparada terá que se comunicar habilmente com todos estes públicos, de forma a que se transmitam diferentes mensagens numa só, moldando desta forma o espaço de informação.

A comunicação de um Estado compromete os seus aliados, é escutada com atenção pelos seus “amigos” (os chegados e/ ou os ocasionais), pelos que se mantêm neutros e por outros potenciais adversários.

Os governos democráticos tendem a acreditar que bastará os seus motivos honrosos por detrás da sua mensagem para que os públicos a aceitem e interiorizem. Actualmente, os Estados Unidos da América e o Reino Unido já têm outra posição face a este aspecto, uma vez que se consciencializaram da importância da boa condução da Diplomacia Pública, como forma de contra-informação relativamente ao Islamismo. Estes países exploram assim com astúcia a Informação Pública de forma a manterem as audiências e Nações mais próximas e do “seu lado”.

Desta forma pode-se concluir que quer a Informação Pública, como a Diplomacia Pública: deverão ambas ser repensadas e a lógica de que são só instrumentos para comunicar às pessoas em tempos de crise e guerra deve ser abandonada, pois apenas uma constante informação pública poderá dar continuidade a uma estratégia de informação a longo prazo, para que não haja vazios de informação por parte dos órgãos governativos. Esta necessidade

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

prende-se com o facto de que na Era da Informação existem crescentes expectativas de esclarecimento por parte das populações face aos órgãos que as governam e representam e, ao não verem as suas questões respondidas, retirarão as suas conclusões através das suas percepções geralmente limitadas, o que poderá ser prejudicial. Para a mestria destas duas técnicas é muito importante que se compreenda quais os meios de comunicação nos quais se pode confiar e que terão uma conduta correcta na comunicação da informação. Todas as políticas e acções deverão ser explicadas e numa mesma mensagem deverá haver a perspicácia de se comunicar para várias audiências: aliados, simpatizantes, neutros e inimigos. Ao contrário do que os governos democráticos tendem a pensar, não bastarão os seus “motivos honrosos” para que as suas políticas e acções sejam aceites ou apoiadas.

2.8 Acção Encoberta

A Acção encoberta: pressupõe o envio de mensagens de autor desconhecido ou de autoria errada, tendo como objectivo uma melhor aceitação por parte da audiência. Este método é muito útil no caso de determinadas populações ou grupos que automaticamente rejeitam certas mensagens, independentemente da sua veracidade, por serem da autoria de adversários ou antipatizantes. A acção encoberta é um meio de evitar esses casos e de fazer com que a percepção do outro não seja automaticamente um entrave à aceitação da mensagem.

Este tipo de acções é também realizada de forma a influenciar a compreensão do adversário sobre determinado assunto, daí ser fundamental que o autor não seja divulgado de forma a que a mensagem não seja imediatamente descredibilizada pela audiência ao receber essa comunicação. Assim sendo, a mensagem é transmitida de forma a que não seja possível atribuí-la a um autor específico, sendo este mascarado.

O facto de se ocultar o autor, que geralmente está a comunicar algo dirigido a um adversário ou inimigo, não pressupõe obrigatoriamente informação falsa, podendo haver acções encobertas que transmitem a informação verdadeira. Em alguns casos poderá, em vez de se ocultar, atribuir a autoria da informação a uma outra fonte para que esta seja mais facilmente aceite pelo seu receptor.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

2.9 Educação

Tal como acontece nas várias dimensões da vida humana, também a percepção do indivíduo sobre o mundo que o rodeia é maioritariamente formada durante a infância através da educação e do grupo familiar que o envolve.

A maioria dos teorizadores e psicólogos defende que, assim como é através da aprendizagem social e das influências envolventes que os indivíduos formam as suas *imagens* sobre o outro, será através da educação que as populações poderão perder alguns preconceitos ou pelo menos atenuá-los de forma a não desencadear futuras tensões sociais.

A educação, não só perspectivada ao nível da escolaridade infantil, como no sentido geral de informar e ensinar várias perspectivas do mesmo problema, poderá resultar na redução da agressividade e contribuir para um entendimento internacional a longo prazo.

É por essa razão vista como necessária a continuação da promoção de programas de internacionalização escolar de alunos e professores. Um maior número de intercâmbios a nível mundial, acordos e visitas, poderão contribuir para uma relação no futuro mais estreita entre os vários povos. O contacto com indivíduos de vários países, permite desfazer estereótipos já criados sobre os países de origem das pessoas com quem se teve a oportunidade de contactar.

Ao ver os seus preconceitos em parte abalados, nem que seja em relação a um único país/ país com nacionalidade desse país, o contacto com o exterior (seja em viagem ou no seu próprio país), contribuirá para que os estereótipos de um determinado indivíduo sejam postos em causa e fará com que este indivíduo passe a reflectir duas vezes antes de formar uma opinião instantânea sobre determinado acontecimento e/ ou ideia.

Isto não implica que não existam pessoas altamente qualificadas e educadas, inclusive com experiência no estrangeiro e que ainda assim sejam bastante preconceituosas ou quiçá, tenham legitimado o seu preconceito ao lidar directamente com determinada cultura. Isto são efeitos que, podendo escapar à regra, poderão ocorrer principalmente quando o contacto com a outra cultura já é feita posteriormente à formação das imagens do indivíduo sobre determinadas Nações.

Apesar desta não ser uma operação de informação e muito menos pertencer ao campo operacional, é um componente fundamental na forma como o indivíduo percebe o mundo, consciência essa formada durante a infância através da educação e socialização que a criança sofre no seu crescimento. Através da educação será possível destruir parte desses estereótipos,

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

promovendo-se intercâmbios sempre que possível, mesmo a nível nacional, uma vez que cada vez mais há várias comunidades dentro de um só país, pois ao ver os seus preconceitos abalados, nem que seja uma única vez, o indivíduo/ criança passará a pensar melhor relativamente a cada situação a que for exposto, antes de formar instantaneamente uma opinião.

Capítulo 3
Considerações sobre a Gestão das Percepções

3.1. Conjugação do poder brando e cinético:

A gestão das percepções tem a capacidade de atingir a mente humana de uma forma diferente, permitindo obter resultados que as armas cinéticas não conseguem atingir. A gestão das percepções poderá no entanto ser também exercida através da utilização conjunta de elementos físicos do poder nacional ou internacional, de forma a criar uma sinergia na produção dos efeitos pretendidos, sendo este o objectivo principal das Operações de Informação. A gestão das percepções poderá apoiar a condução de operações ofensivas e defensivas, mas para esta temática fará sentido abordar de que forma estas se podem revelar tanto úteis no exercício do poder brando como do poder cinético.

Neste contexto, importa referir que o campo de batalha da informação, onde tem lugar a Gestão das Percepções, tem três domínios (WALTZ, 1998):

1. Domínio físico: que compreende todos os equipamentos através dos quais se tem acesso à informação. Um ataque lançado neste domínio pressupõe a destruição ou roubo de computadores, instalações, redes e linhas de comunicação ou bases de dados, ou seja, todos os meios físicos que influenciam a informação.
2. Domínio da informação: o conteúdo da informação que pode ser atacado por meios electrónicos na interceptação de comunicações ou no acesso a redes ultrapassando barreiras de segurança que existem nos sistemas, mas sem causar um impacto físico nos meios/ equipamentos que sustentam os fluxos de informação.
3. Domínio da percepção: é o domínio central desta investigação estando ligado ao as aspectos cognitivos do decisor. Neste domínio, podem ser lançados ataques directamente direccionados para afectar a mente humana através da

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

transmissão electrónica de mensagens; mensagens impressas ou orais de propaganda, técnicas de desinformação e operações de informação em geral.

Como é possível constatar a gestão das percepções pode ser feita não só através do poder brando mas também através do poder cinético. Não sendo estas duas componentes da projecção de poder indissociáveis podem até ser reforçadas mutuamente. Relativamente à dissuasão exercida pela utilização da congregação do poder brando com o poder cinético, importa referir que apesar deste processo se passar ao nível das percepções do poder do outro, apoia-se também no poder militar altamente disruptivo do outro. É portanto um conceito psicológico-político, mas também militar, conferindo credibilidade à ameaça e/ou risco de guerra, muitas vezes evitada pela relação desfavorável de danos/ benefícios.

A título de exemplo pode referir-se que em 2004/2005 os EUA ajudaram as vítimas do tsunami ocorrido na Tailândia a 26 de Dezembro de 2004, através dos recursos da sua Marinha (tradicionalmente associada ao poder cinético). No entanto, a sua utilização para fins humanitários neste desastre natural, contribuiu para que os asiáticos tivessem uma melhor percepção dos EUA. Após a invasão do Iraque apenas 15% da opinião pública asiática era favorável aos norte-americanos, passando para 45% após o seu auxílio às vítimas do tsunami.

Como contra-exemplo podemos também referir que, após o ciclone Nargis, ocorrido em 2008 no Myanmar, o governo deste país recusou a ajuda dos EUA a bordo de navios de guerra por temer uma invasão. Neste caso, a má reputação do poder cinético norte-americano minou a sua tentativa de o usar como poder brando. Esta atitude, por parte dos governantes de Myanmar deveu-se sobretudo à lição aprendida com o que se tinha passado anteriormente com os indonésios. Tendo medo que o mesmo episódio se repetisse em Myanmar, e que os norte-americanos pudessem abalar o poder nacional através da sua presença militar, foi preferível aos olhos dos decisores políticos birmaneses assegurar o poder, fazendo a população pagar um elevado preço ao ficar sem auxílio humanitário.

A China, por exemplo, utiliza também o poder cinético em apoio do exercício do poder brando, muitas vezes com efeitos perversos. Quando em 1990 com o objectivo de suplantar a influência norte-americana entre os seus vizinhos, a China utilizou a “demonstração de força”, obteve um efeito inverso ao desejado, fazendo com que os vizinhos se aproximassem dos EUA em busca de protecção. Após esta lição, os chineses passaram a promover acordos comerciais com os vizinhos, abordando o seu propósito de “potência emergente pacífica” consubstanciada, nomeadamente, através da sua candidatura à organização aos Jogos Olímpicos. O Presidente Chinês Hu Jintao, chegou a mencionar no

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Congresso do Partido Comunista, que a China deveria aumentar o “poder brando” uma vez que quando um país ganha “poder musculado” tem todo o interesse em não assustar os vizinhos, mas sim seduzi-los.

3.2. Coordenação e Planeamento

Num mundo globalizado, cada vez mais o ambiente de informação ocupa um lugar de destaque na condução da guerra. Será no entanto importante salientar que hoje, esta área emergente dos conflitos continua a ser considerado mais como um domínio para o exercício das actividades de comando e controlo (ainda muito situado no plano operacional e tático), do que como um domínio estratégico, onde têm lugar acções de guerra de informação entre actores globais.

Tradicionalmente a área das operações psicológicas tem sido atribuída aos serviços de informações (*intelligence*). No entanto, a sua utilização tem ocorrido essencialmente no âmbito operacional e tático. Neste projecto, defende-se a utilização da gestão das percepções a um nível estratégico, coordenados de forma integrada entre líderes militares, responsáveis governamentais e mesmo económicos, sendo um projecto para ser levado a cabo ao longo de vários anos que requer, para a sua execução, uma adaptação constante, consoante a evolução e resultados do plano.

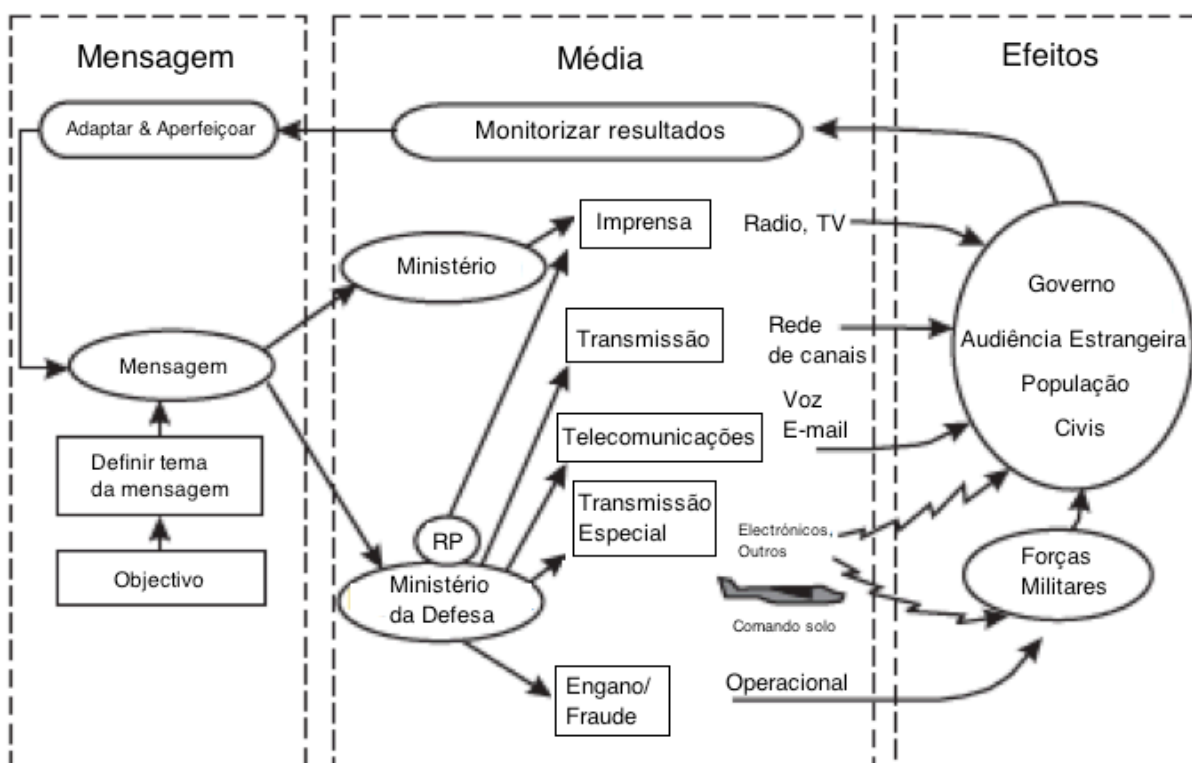
A falta de coordenação pode ser um “calcanhar de Aquiles” na Gestão das Percepções uma vez que é essencial a comunicação entre os vários níveis em que estiver a ser realizada: nível político, militar, entre agências e, se necessário, também a nível dos serviços de países aliados. Deve existir sobretudo uma coordenação entre as operações realizadas através dos média da Informação Pública e as Operações Psicológicas, que actualmente ainda têm muito por onde evoluir. Frequentemente uma má coordenação faz com que estas operações sejam condenadas ao fracasso por parte de quem as realiza e tenham repercussões inesperadas.

As ligações que se estabelecem para efectuar este tipo de operações poderão incluir organizações não militares e até mesmo não estatais. Pressupõe-se uma aliança inter-agências a nível nacional (ou até internacional) que deverá alcançar níveis de interoperabilidade mínimos de forma a partilhar e trocar informação de forma útil.

O seguinte esquema 2, representa o “Fluxo funcional de uma campanha de PSYOPS”, (WALTZ, 1998). A capacidade de se comunicar uma *mensagem* consistente, com

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

vários intervenientes, através de diversos meios/ recursos e com efeitos em diversos sectores de uma população estrangeira, ilustra o quão complexa é a orquestração de uma campanha de Operações Psicológicas.



Esquema 2 : Adaptação da tabela “Fluxo funcional de uma campanha de PSYOPS” (WALTZ, 1998).

É necessário que se coloque a hipótese de colaboração com aliados (MNIOE, 2005), mas também com os nossos potenciais simpatizantes ocasionais, tanto no desenvolvimento como na execução dos planos e operações de Gestão de Percepções. Neste processo, consoante a necessidade, deverá existir a capacidade e possibilidade de, por um lado, ser-se capaz de agir sozinho e de, por outro se lado saber agir mais frequentemente e eficazmente em conjunto com os possíveis aliados e “amigos”. Deve ainda garantir-se que exista a capacidade de reacção conjunta mesmo às mais inesperadas eventualidades, sem que surjam atrasos demasiado longos que acarretem custos elevados e que impliquem uma revisão técnica a todo o planeamento.

Para que os governantes e comandantes possam trabalhar na gestão das percepções é necessário que sejam compreendidos os conceitos que as sustentam, de forma a que confiem nesta capacidade e no seu potencial. É crucial a educação destes líderes que terão influência directa no âmbito estratégico da gestão das percepções, devendo o ensinamento dos seus

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

conceitos e práticas ser feito por profissionais experientes das Operações Psicológicas e da “decepção”. Acima de tudo deverá ser criada a consciência de que, para além dos inegáveis benefícios, é necessário aceitar-se os riscos e custos de se enveredar por uma estratégia assente na Gestão das Percepções.

Para uma melhor coordenação, será valiosa a existência de um Comité Estratégico directamente ligado às equipas que se ocupam da Gestão das Percepções aos vários níveis, uma vez que este tipo de decisões não se pode confinar a um departamento específico sem que haja comunicação entre os demais. É fundamental uma interacção próxima com o staff das restantes áreas das Operações de Informação a serem realizadas com o mesmo fim estratégico comum, garantindo sempre uma perspectiva mais ampla do estado final que se pretende atingir.

Neste contexto, é importante recordar que o tempo é um factor essencial para o processo de tomada de decisão e que, embora a gestão das percepções deva ser nesta dissertação considerada uma estratégia construída no longo prazo, executada através de uma panóplia de operações conduzidas no curto-médio prazo, deve destacar-se a importância da noção de tempo associado ao próprio ciclo de decisão (*OODA loop*) que nunca pode ser desconsiderado.

O conceito de *OODA loop* materializa o modelo fundamental de comando e controlo, desenvolvido pelo Coronel John Boyd (WALTZ, 1998). O seu significado (Observar, Orientar, Decidir e Agir) pretende descrever um modelo cíclico e constante em tempos de paz, crise, guerra e pós-guerra para que se garanta um total controlo da informação e o seu uso de forma rápida e eficaz nos processos de decisão.

O campo de batalha da informação, (onde as operações psicológicas serão levadas a cabo), deverá ser preparado através da pesquisa de tipologias de rede e de infraestruturas de informação de forma a que as forças políticas, económicas e psicológicas sejam aplicadas através das infraestruturas globais de informação.

Antes de se efectuarem este tipo de operações é fundamental que se consiga obter uma visão holística de todo o panorama social, político, económico e militar. O êxito de uma missão que tenha por objectivo a gestão das percepções depende desta visão estratégica e da conjugação de vários elementos para que se consiga transmitir uma só “imagem” à audiência alvo. Será necessária a partilha e acesso a todo o tipo de informação disponível sobre o cenário de actuação de forma a que os peritos tenham possibilidade de identificar padrões existentes que sejam relevantes. A disponibilidade da informação significa que todos os

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

elementos que trabalham nesta operação devem poder acedê-la, sempre que necessitem e de forma segura.

Mais do que partilhar a informação e identificar padrões, será necessário gerar opções, prever-se as acções e reacções das populações e dos Estados. Os peritos envolvidos neste tipo de operações deverão estabelecer quais os efeitos desejados e os efeitos indesejados e conceber cenários nos quais os efeitos indesejados ocorram, compreendendo assim a partir de que acções resultam determinados efeitos. As várias acções a levar a cabo deverão assim ser priorizadas, de acordo com os efeitos previstos e com as sinergias que se desencadearão no domínio da informação.

Esta é uma tarefa crítica, pois a previsão dos efeitos que certas acções provocam no campo social, político e económico é por vezes complicada de realizar. No entanto, com os peritos e a experiência adequada e cada vez mais possível compreender os efeitos directos e indirectos de cada acção.

A “avaliação de danos” é também um factor importante a ter em conta. É uma área ainda pouco definida e algo “cinzenta”, pouco definida por lidar com um elevado grau de incerteza, mesmo quando relacionado com elementos físicos do poder. O grau de incerteza aumenta exponencialmente quando se trata de elementos menos tangíveis e mais efémeros do poder. Uma vez que a Gestão das Percepções lida com as intenções e a mente humana e sendo esta altamente influenciada pelos factores político-sociais, será muito complicada a definição de métricas que permitam medir os danos decorrentes da produção de efeitos não desejados.

Para que a gestão das percepções possa ser realmente considerada uma capacidade em termos diplomáticos e militares, é necessário que esta gestão seja pensada essencialmente ao nível político e operacional.

O desenvolvimento dos temas/ mensagens-força, tendo em conta o objectivo específico da operação, deverá ter a aprovação e coordenação dos mais variados sectores do governo, de forma a que esteja assegurada a sua consistência diplomática, militar e económica. Só assim será possível fazer com que os vários vectores de poder (DIME), estejam em sintonia no envio de uma só imagem.

Após serem definidos os efeitos pretendidos, devem ser identificados os meios necessários e devem ser planeadas as acções para atingir o objectivo. É importante que sejam estimadas as necessidades de apoio (meios materiais e humanos, militares e não militares), assim como devem ser desenvolvidas as métricas mais adequadas para medir a performance de todas essas capacidades.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Para se compreender a forma como a “imagem” que estamos a projectar no público-alvo é aceite, será necessária a existência de equipas de informações no local, como meio de monitorização de efeitos. Estas equipas, podem agir em simultâneo com as equipas das PSYOPS, ou idealmente, os seus elementos poderão pertencer a ambas as equipas.

Em certas ocasiões haverá pouco conhecimento de causa e excesso de informação e se é considerado arriscado agir no desconhecido, é ainda mais perigoso não agir de todo (MAQUIAVEL, 2007). A cooperação, traduzindo-se numa acção ágil e eficiente, deverá ser capaz de melhorar a capacidade de reacção a estes desafios. Para já, no sentido de melhorar o nível de coordenação operacional, ficará a proposta da criação de uma estratégia integrada, nacional e internacional, que envolva não só as nossas lideranças, mas também as dos aliados. A Diplomacia Pública, as Operações Psicológicas e de Decepção são meios de Gestão das Percepções que devem ser coordenados a um nível estratégico, ou seja, ao nível das lideranças, para que haja organização, coerência e interligação entre todas elas de forma a transmitir de forma consistente uma única “imagem”, aquela definida no âmbito estratégico. No entanto, será necessário, que se permita uma certa flexibilidade operacional, em prol da rapidez do processo decisório.

3.3. Mensagem apropriada

É fundamental saber como comunicar uma mensagem e para tal é necessário conhecer-se o público para o qual nos dirigimos. Numa “batalha política” deve considerar-se o ser humano (potencialmente adversário) como o objectivo prioritário, tendo em conta que uma vez que se atinja a mente, o “animal político” é vencido.

Antes da produção da mensagem, é essencial conhecer-se o público. É necessário compreender-se que dentro de uma população existe heterogeneidade, o que pressupõe várias mentalidades, vários estados de espírito (como felicidade, tristeza, revolta e medo) que irão condicionar a forma como cada actor recebe e interpreta a mensagem. Os temas/ ideias a inculcar deverão basear-se na análise das implicações psicológicas e da compreensão da cultura da audiência.

A mensagem e o meio deverão ser definidas consoante o objectivo/ efeito pretendido, como exemplifica a seguinte tabela 6 , que caracteriza “As duas dimensões das PSYOPS”, (WALTZ, 1998).

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Dimensão da PSYOP	Tipo	Exemplos Específicos
Mensagem (Articulação ou simbologia de um tema ou posição)	Políticas Atitudes Intenção	Temas representativos (e objectivos de percepção): -Resolver e determinar (cessar de hostilidades); -Abertura para discussão (iniciar diálogo); -Diplomacia (possível compromisso); -Força da ameaça (rendição se necessário).
	Imprensa (os média)	-Declaração formal de política ou de posição tomada; -Declaração por parte dos políticos à imprensa; -Comentários à imprensa por parte da agência governativa; -“Fugas” de informação planeadas.
Média (Método de difusão da mensagem)	Meios de transmissão para grupos (governos, individuais, forças militares)	-Transmissão directa por rádio (AM/FM/SW) e transmissão militar; -Transmissão directa por televisão; -Internet; -Pósteres, panfletos, rádios, ficheiros de vídeo/ áudio, difusão por meios aéreos ou outros meios; -Meios de transmissão indirecta (destinados à interceptação); -Altifalantes.
	Comunicações para individuais	-Conversações por telefone; -Mensagens de e-mail; -Cartas; -Mensagens inadvertidas.
	Acções	-Acções diplomáticas; -Acções governamentais; -Acções militares; -Acções de coalizão.

Tabela 6: Adaptação da tabela “As duas dimensões das PSYOPS”. (WALTZ, 1998).

No desenvolvimento de uma mensagem é fundamental o estudo social e psicológico da audiência que a recebe. Um erro que aconteceu nos primeiros panfletos que foram distribuídos no Afeganistão relaciona-se com o conteúdo da mensagem transmitida: era feita uma abordagem dos terroristas como tendo tido uma atitude cobarde. Esta ideia não foi bem recebida ou aceite pelo povo afegão que apoiava os actos terroristas. Este povo, pelo contrário, vê um acto de suicídio em nome de uma causa como um acto heróico (GARFIELD, 2002).

Para a gestão das percepções não basta (ou de nada servirá) contrariar-se o sentimento pré-estabelecido, dizendo simplesmente o oposto. A principal tarefa será compreender os sentimentos e preconceitos dessa população e desenvolver uma mensagem (sem influências

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

de concepções externas) que vá ao encontro daquilo que o povo pensa e defende, utilizando no entanto argumentação que os faça questionar (uma espécie de método socrático).

Um exemplo simples desta técnica foi utilizada em França (GARFIELD, 2002) nos interrogatórios dos prisioneiros da Al Qaeda que, quando confrontados com princípios do Corão que comprovavam que o terrorista tinha na verdade agido contra a vontade do seu Deus, o prisioneiro acabava por auto-questionar as suas atitudes e por colaborar com as autoridades.

Torna-se imperativo a consciencialização de que o ser humano age motivado pelos seus pensamentos e sentimentos, sendo estimulado por ideias e emoções. Assim sendo, as mensagens deverão apelar tanto à razão como à emoção. Deverão ser tidas em conta preconcepções, preconceitos, meios de percepção, forças e fraquezas, tal como numa acção de *marketing*.

Quando a mensagem a transmitir é simples, não há muito lugar para ambiguidades ou erros, mas quanto maior for a complexidade do assunto a tratar, mais complicado se torna a expressão da mesma. A comunicação poderá ser feita de diversas maneiras, através de formas verbais, textuais (orientação para o lado esquerdo do cérebro), mas também através de mensagens que exploram a simbologia de forma gráfica e visual (que apelam ao lado direito do cérebro).

A mensagem deve ser apelativa e entendida pela audiência e para que esse objectivo seja alcançado, não se pode descorar as suas bases étnicas e os factores culturais que influenciam as suas percepções. Este já é um desafio que se impõe quando se dirige a um público pertencente à mesma realidade social (pois mesmo dentro de cada população existem heterogeneidades), mas é particularmente complicado quando a mensagem é dirigida a uma população de um país estrangeiro.

Muitas vezes as mensagens são transmitidas de forma um pouco simplista, sem estarem apropriadas à cultura das audiências que as vão receber, verificando-se mesmo que por vezes são completamente influenciadas pelas noções do certo e do errado de quem as transmite. É assim vital a compreensão dos sentimentos da população receptora, pois a mensagem deve ser desenvolvida de forma a que haja um alinhamento e entendimento da lógica dos receptores. O discurso deverá instruir, persuadir e mover as pessoas. Deve ser breve, conciso e lógico, ou seja, deve apresentar as ideias de forma clara e nunca deverá desafiar a lógica.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

Na transmissão de uma “mensagem”, mesmo que esta apresente apenas “factos”, existem processos de percepção integrada do conteúdo que ocorrem no seu ciclo de produção e recepção. O significado apreendido pela audiência não é determinado exclusivamente por quem transmite a mensagem, nem por quem a recebe, mas é sim um resultado da interação de ambos.

Maquiavel (2007) refere que quando um governante toma uma decisão, o sucesso da mesma não está só dependente das suas capacidades, eficácia ou necessidade dessa decisão, está também na forma como será aceite pelos seus cidadãos, dependendo da situação conjuntural na qual está a ser aplicada. É assim importante a sequência desde o momento em que a decisão é tomada, à comunicação da notícia, até à percepção dessa comunicação. A imprevisibilidade do impacto da notícia pode ser reduzido, mas existem sempre campos de hipóteses em aberto e como tal, margem para erro, ao ser impossível conhecer todas as suas consequências.

É necessária a aceitação de que a percepção é a realidade e que é essa mesma realidade que deve ser tida em conta quando passamos uma mensagem. O principal passo a dar será ao nível da ultrapassagem de barreiras próprias de cada um (sensibilidades étnico-culturais) de forma a que a equipa que gere as operações de Gestão das Percepções possa colocar-se na mente do alvo que quer abordar. Mais uma vez, é preciso lembrar que os média também entram neste cenário e que qualquer mensagem enviada terá uma resposta primeiro pelas populações domésticas até mesmo antes de esta chegar ao receptor internacional. A melhor forma de se evitarem erros é uma boa coordenação no uso de recursos e competências adequadas.

3.4. Equipas

Devido à subvalorização da Gestão das Percepções existe a tendência para que as equipas que trabalham nesta área sejam compostas por pessoas jovens e/ ou inexperientes, (normalmente com um *background* cultural similar). Este tipo de equipas raramente tem sucesso nas tentativas de se colocar na mente das suas audiências alvo. Este insucesso, é explicado pela falta de competências, não no sentido de serem pouco qualificados, mas na falta de heterogeneidade de formação dos vários elementos que compõem estas equipas. Para uma campanha ser bem realizada são necessários recursos humanos, quer militares, quer civis,

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

que tenham formação em várias áreas como em Psicologia, Sociologia, Antropologia, Relações Internacionais, Comunicação e *Marketing*.

A equipa necessita de elementos dotados de conhecimentos e experiência na área das dinâmicas humanas (as ciências sociais em geral são matérias muito importantes): a heterogeneidade permite mobilizar competências, experiências e criatividade que uma equipa que integre elementos de uma só área (por vezes demasiado específica) não poderia trazer a operações deste teor.

Um problema que se regista tanto na área governativa e administrativa como na esfera militar, é a dificuldade de retenção de recursos humanos de valor. Num mundo onde os excepcionais são constantemente aliciados com novas propostas de emprego, o sector privado tem poder económico para atrair os “melhores dos melhores” nas mais variadas áreas técnicas e intelectuais. As mentes mais imaginativas, criativas e inovadoras são rapidamente absorvidas pelas companhias mais prestigiadas, nomeadamente, pelas áreas da publicidade e entretenimento.

Face a este problema, para fazer face a esta situação recorrente, na época da II Guerra Mundial, os sistemas anglo-saxónicos adoptaram um procedimento interessante. Foram incorporados profissionais criativos ainda amadores, nas equipas de acção Política, de Informações e de Operações de Decepção. Uma vez que agora se revela complicado o recrutamento de pessoal com níveis académicos excepcionais, será necessário recrutar aqueles que se destaquem pela sua capacidade imaginativa e na rápida adaptação aos desafios que lhes forem apresentados.

Mantém-se no entanto o impasse de manutenção desses profissionais a longo prazo e a necessidade de garantir a sua lealdade. A credenciação padrão de segurança utilizada para o pessoal militar, não seria também possível de aplicar a muitas dessas pessoas, uma vez que se trata de áreas diferentes das tradicionais e os assuntos a tratar especificamente por estas equipas são extremamente delicados.

Uma alternativa possível é a “política de segurança”, utilizada pela empresa Apple nas várias fases de desenvolvimento dos seus produtos. Os colaboradores dividem-se por diferentes salas, sem ligação física entre eles, consoante as suas áreas de especialidade e durante semanas operam somente sobre um pequeno detalhe do problema que lhes foi solicitado resolver, sobre o qual nem os próprios trabalhadores sabem se a solução encontrada virá a ser utilizada num *tablet*, num telemóvel ou computador. A maioria deste pessoal

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

confessa, inclusivamente que só tem conhecimento do que resultou do seu trabalho de meses, quando o novo produto é apresentado também ao público.

Esta medida, mesmo quando existir uma fuga de informação, faz com que os danos de “perda de trabalho intelectual” sejam mínimos quando comparados aos que a empresa incorreria se um trabalhador tivesse total conhecimento do protótipo em desenvolvimento. Esta é também uma segurança para os próprios elementos envolvidos, uma vez que assim não são alvos de chantagem ou ameaças, realizadas por terceiros na tentativa de obtenção dos “segredos” da marca.

A transposição desta política de segurança para a realidade das equipas de Gestão de Percepções poderá ser muito arriscada no que diz respeito à visão holística que é defendida no desenvolvimento de Operações de Informação, uma vez que esta nova abordagem a “condiciona”. Os elementos deveriam trabalhar em grupo restritos, por áreas, consoante os pedidos, com linhas orientadoras claras e limitadas provenientes das suas chefias. Os diversos grupos não poderiam comunicar entre si em ambiente de trabalho, independentemente de estarem a contribuir para um mesmo projecto, garantindo desta forma que não lhes fosse possível a construção da imagem total que estão a construir. Ou seja, apenas os membros dos níveis estratégicos estariam na posse de todo o planeamento e conheceriam a sua “visão estratégica”.

Cumprе salientar que este método requereria uma grande capacidade de organização e coordenação por parte dos líderes da equipa de nível estratégico que faria juntar todas as “peças do puzzle” para satisfazer as necessidades de construção do plano, de forma a que no final um resultado coerente e sem “retalhos”. Os líderes destas equipas deverão ter a possibilidade de concretizar de forma minimamente autónoma as operações, uma vez que são eles os únicos que estão inteiramente a par da situação e recebem feedback sobre se poderá ser necessária uma reacção urgente – este método complexo não poderá prejudicar a eficácia e tempo do OODA *loop*.

Para finalizar esta breve caracterização das equipas responsáveis pela gestão das percepções, importa referir ainda que os oradores, os membros que estão em contacto com o público alvo, deverão ser sensíveis à forma como a mensagem é recepcionada pela população. Estes elementos devem, ao mesmo tempo, ser capazes de analisar a situação de forma racional de forma a manter os sentimentos da audiência sob controlo.

Para tal, é imperativo que antes de uma equipa se dirigir a qualquer audiência, domine a sua cultura e religião, o seu modo de pensar e as suas expectativas, as suas

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

estruturas sociais e quaisquer traços ideológicos de forma a melhor ajustar a sua mensagem à audiência à qual se dirigem. É uma mais valia também a existência de um tradutor da língua nativa dessa população, para garantir uma melhor compreensão e a correcta redacção da mensagem.

3.5. Meios

Devido à falta de compromisso militar para com a questão da Gestão das Percepções surgem problemas quanto aos recursos que lhes devem estar associados. É uma área que é ainda pouco apoiada e defendida, sendo geralmente incorporada pela Comunidade de *Intelligence* e pouco pelas Forças Armadas e pelo Governo.

As capacidades necessárias para este tipo de operações são um factor a ter em atenção no planeamento estratégico. Actualmente, no contexto militar em que nos inserimos, apenas os Estados Unidos da América e o Reino Unido aparentam ter capacidades para operar no campo das Operações Psicológicas, quando estas se inserem num contexto mais alargado das operações de gestão das percepções.

Estas são no entanto limitadas e prejudicadas por doutrinas arcaicas, inadequadas e insuficientes para a “guerra das percepções” que devem ser travadas no século XXI. Neste contexto, existe ainda uma dificuldade operacional ao nível da distinção dos níveis estratégicos, operacionais e táticos. Embora ultimamente os países anglo-saxónicos tenham dado mais atenção a esta área, ainda se regista numa eficácia limitada devido nomeadamente: aos poucos e fracos recursos que lhe são disponibilizados, à falta de competências do pessoal envolvido à demasiada importância atribuída ao nível tático.

Se antigamente os efeitos obtidos com as operações psicológicas baseadas na distribuição de panfletos pelas populações bastavam, hoje em dia deve existir a noção de que esse tipo de operações pressupõe a utilização de recursos pouco eficazes na Era da Informação, com resultados pouco abrangentes se os contrastarmos com a utilização de métodos mais avançados e ligados à modernas das tecnologias de informação.

É portanto imperativo que se disponha e saiba dominar os meios de comunicação instantânea global (por satélite) disponíveis, de forma a fazer chegar a informação pretendida por um maior número de canais e a uma maior percentagem da população. A televisão é um meio fundamental que não pode ser esquecido, nem mesmo nas regiões mais pobres. Na Era da Informação, quem não tiver forma de fazer chegar a sua mensagem à televisão reduz

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

substantivamente o seu público alvo e não está a conduzir a “batalha das percepções” numa importante frente estratégica.

As equipas que participam nestas operações devem ter acesso a meios de grande qualidade para a produção de programas, vídeos, filmes e anúncios, bem como a capacidade de projecção da sua mensagem em todo o mundo através da sua transmissão em massa de mensagens, através da compra de tempo de antena no país alvo ou através da aquisição de canais propriamente ditos.

É necessário o investimento nas tecnologias do séc. XXI uma vez que, o seu acesso livre e aberto está ao dispor de qualquer um, um vasto leque de telecomunicações com alcance global e cada vez menos dispendiosas, que podem ser usadas para a Gestão das Percepções. Se os políticos podem hoje dirigir-se a milhões de eleitores também os líderes de cada Estado têm o poder de se dirigir às suas audiências alvo no estrangeiro.

Capítulo 4

O papel das Forças Armadas na Gestão das Percepções

É comum na História de várias nações estudarem-se acontecimentos que na sua génese, tinham uma determinada intensão mas que acabaram por demonstrar ter um significado muito mais abrangente do que o inicial. Este tipo de efeito só pode ser observado e comprovado com necessária distância temporal, fundamental para a necessária na análise de qualquer acontecimento histórico.

A queda do muro de Berlim em 1989 constituiu um ponto de viragem na História da Humanidade, descontinuando aquilo que até então fora o familiar cenário internacional resultando, nomeadamente, numa substancial redução das forças militares na Europa. Passada mais de uma década do século XXI, assiste-se a uma mudança de paradigma. Conforme refere Bernard Brodie (2003), *“Até agora, o principal propósito da nossa instituição militar era o de vencer guerras. De agora em diante, o seu principal objectivo terá que ser o de as evitar. Ela não terá sequer qualquer outro propósito útil.”*

Em linha com este pensamento, o General Loureiro dos Santos (2012) *“...o emprego das FA portuguesas traduz-se em assinalável prestígio para o nosso país e consegue alcançar grande rendibilidade estratégica no respeitante a vantagens que podemos obter, transformando-se num dos mais importantes trunfos da nossa política externa, se não o principal”*

É neste contexto e no exercício da reflexão que tem sido feita ao longo desta dissertação que importa pensar no uso dual das Forças Armadas no século XXI, na Era da Informação. Este capítulo destina-se portanto à compreensão da forma como os elementos tradicionais do poder cinético podem assumir um papel central no poder brando português, a par do poder diplomático, económico e de informação.

É importante relembrar que o principal objectivo de um Estado relaciona-se com a garantia do bem-estar da população, no seu sentido prático e com tudo o que isso implica. Em segundo lugar, mas não menos importante e intimamente interligado com o primeiro,

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

encontra-se a garantia da segurança. A História provou-nos que sem segurança não há bem-estar e sem ambos não é possível o progresso.

Desde o fim da Primeira Guerra Mundial que Portugal não se tem envolvido directamente nos conflitos armados internacionais. Se por um lado nos inserimos no contexto da União Europeia, colocando de parte a possibilidade de ataque por parte dos nossos parceiros, por outro pertencemos a uma série de alianças militares transnacionais que nos garantem uma protecção adicional e dissuadem eventuais pretensões de ataque ao nosso território.

Desta forma, deduz-se que, devido ao contexto descrito, as probabilidades de Portugal ser atacado militarmente são reduzidas, o que não exclui a possibilidade de sermos atingidos por ameaças políticas, económicas e culturais, mesmo por parte daqueles a quem Portugal se encontra aliado e, neste momento, até eventualmente dependente.

Se no campo físico da guerra temos as alianças que nos garantem segurança, no campo psicológico ou das percepções já o mesmo não tem acontecido. Com o projecto europeu descredibilizado e as tentativas de poder brando norte-americano fragilizados, sobra a Portugal a missão de saber projectar a sua própria imagem no mundo.

Uma reavaliação das ameaças a que Portugal se expõe pressupõe uma modernização na forma como as forças militares agem perante o novo ambiente de segurança: “...abandonar o modelo de umas Forças Armadas preferencialmente do tipo convencional pesado, cujos meios são, de um modo geral, desproporcionais para as ameaças com que nos defrontamos” (SANTOS, 2006).

A resposta a este tipo de ameaças a que Portugal está exposto deverá ser articulada dentro do mesmo contexto político, económico e cultural. A interligação destes elementos do poder brando, requer uma combinação sinérgica de forma a que seja possível atingir um efeito positivo que influencie as três vertentes. O poder traduz-se em todas as capacidades que o Estado tem ao seu dispor para garantir o bem-estar e a segurança. As capacidades podem ser materiais, imateriais e todas juntas constituem o potencial estratégico de um país.

Esta resposta, coordenada a nível estratégico pelas mais altas entidades de chefia Estatal, como sugerido pelo General Loureiro dos Santos (2012), deve ter em conta:

1. A identidade de Portugal associada a determinados valores e questões culturais que criam um sentimento comum de pertença ao seu país. Os factores mediáticos, culturais e educativos são de extrema importância para a população se sentir respeitada, orgulhosa da sua pátria e responsável perante ela.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

2. Reafirmar Portugal nas várias alianças a que pertence e nas quais tem a oportunidade de mostrar o seu valor e contribuir de forma significativa, nomeadamente a Organização das Nações Unidas, a Aliança do Atlântico Norte, a União Europeia e junto da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

Dos vários factores do potencial estratégico nacional, podemos relacionar com o tema da gestão das percepções os meios de comunicação social; a política externa; o factor militar (tangível) e o factor relativo do sentimento e afirmação nacional (intangível).

Apesar de todos estes factores terem já sido abordados nos capítulos anteriores, é de grande importância lembrar e trazer para a esfera nacional a questão dos sentimentos, principalmente a noção do sentimento nacional e do sentido de destino de uma nação: a coesão de uma população que voluntariamente se une em busca de um destino comum.

Para a projecção de uma imagem nacional no estrangeiro é fundamental que Portugal, como um todo e em todas as suas esferas, tenha uma noção clara do que representa o seu país. É urgente que se compreendam quais as imagens, valores e cultura que definem Portugal e que são capazes de ter um efeito de união nacional, mas que tenham igualmente o efeito de cativar populações estrangeiras, mesmo que de culturas contrastantes e, que encontrem em Portugal e nos portugueses um conjunto de valores aos quais voluntariamente se queiram associar das mais diferentes maneiras: em áreas diplomáticas, militares e económicas.

As Forças Armadas, como factor militar do potencial estratégico têm como missão a afirmação do poder nacional, bem como a defesa dos interesses nacionais contra possíveis danos físicos de acentuada intensidade. O emprego do vector militar justifica-se sempre que os interesses vitais de um Estado estejam em causa. As operações militares devem no entanto consubstanciar uma acção decisiva, materializando uma acção o mais rápido possível de forma a que se consiga antecipar um eventual ataque.

Actualmente assiste-se a uma alteração das dinâmicas de poder e das relações interestaduais. Como tal, também as Forças Armadas se devem adaptar à actual conjuntura para saber agir num mundo onde as percepções e as relações estabelecidas à luz do poder brando adquirem cada vez maior importância face ao tradicional poder militar cinético.

A dissuasão já é um método usado por excelência pelas Forças Armadas e seria de grande valor preventivo que as Forças Armadas se centrassem na área da informação como um quarto elemento de poder. Existe mesmo uma teoria de Toffler (1981) que defende que o conceito apresentado na segunda vaga, no qual as Forças Armadas se fundamentam em bases geográficas para se subdividirem (terra, mar, ar), deverá ser revisto de forma a vir incorporar

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

a terceira vaga: a da Informação. Esta nova definição de domínios operacionais vai implicar um maior empenho e importância da área da Informação (no sentido amplo), como questão central na guerra, fazendo com que sejam desenvolvidos planos de acções neste novo ambiente operacional com maior conhecimento das técnicas a explorar.

Actualmente as nossas Forças Armadas cooperam sobretudo em operações de apoio à paz (de manutenção ou imposição) e no apoio ao levantamento de capacidades nesses mesmos países. Neste tipo de acções e em muitos dos conflitos mais recentes, têm sido utilizadas alternativas não letais, incluindo armas de informação, fazendo com que o campo de batalha já não se confine a uma área específica ou somente à dimensão física.

Para um conflito ser legitimado sob o ponto de vista de uma intervenção “justa” (por exemplo, em defesa de um povo oprimido), é preciso perspectivar os impactos da Guerra de ambos os lados: tanto os que intervêm como os que habitam/ ocupam o terreno onde a intervenção decorre. Os esforços legítimos implicam um apoio contínuo à população, que não acaba com a tradicional declaração de vitória. Em muitos casos, vencer um conflito envolve a existência de um esforço de reconstrução da população devastada.

Nestas missões, cada homem deve ser considerado um representante da sua pátria, quase que como uma extensão de Portugal no estrangeiro. As operações militares além fronteiras são fundamentais para a segurança nacional e são, em contexto militar apelidadas de “braço longo”. Na maioria dos casos, estes homens serão a única ponte de contacto e conhecimento que se estabelecerá entre a comunidade local desses países e Portugal. Existe portanto um forte potencial nos recursos humanos das Forças Armadas no que diz respeito ao seu uso dual. Estes homens não só são peças fundamentais no carácter naturalmente beligerante da instituição a que pertencem, como são também agentes da guerra de informação, mais especificamente, colaboradores directos, no terreno, de Operações Psicológicas que tenham como objectivo a gestão das percepções.

Desta forma, cada combatente deve ter a consciência de que desempenhar uma missão que vai para além da arma que transporta, sendo capaz de, nomeadamente, participar numa campanha de propaganda, muitas vezes “cara à cara”. Para que esta intervenção seja bem sucedida, deve ser suscitada ao mais alto nível a motivação e sensibilidade para a mensagem a passar através de dinâmicas de grupo, de crítica pessoal e de um método normalizado de instrução, tal como é feito em relação a outro tipo de funções operacionais a serem desempenhadas pelos militares no terreno.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Uma vez no terreno e em contacto com as populações, os homens deverão saber justificar de forma persuasiva as suas acções, especialmente aquelas que lidam com as vicissitudes do seu trabalho. Deverão ser capazes de enumerar 5 a 10 razões lógicas que justifiquem a sua intervenção naquele território e que incentivem a colaboração da população local. Quando este tipo de poder brando é exercido, as tentativas de outros grupos de interesse estrangeiros ou até nacionais em converter a população contra a “nossa causa”, será recebida com dúvida e dificilmente serão capazes de perverter o papel dos nossos homens, transformando-os em inimigos aos olhos da população que através de uma acção bem dirigida foi desta forma “conquistada” através das palavras.

Trata-se neste caso de passar uma boa impressão das nossas Forças Armadas junto de uma população que será persuadida a comportar-se de forma colaborativa e favorável aos desígnios nacionais. Esta é no entanto uma relação que deve ser positiva para ambos os lados: deverá ficar claro que a colaboração do povo resultará também numa mais valia para as suas gentes.

Se ao nível nacional as Forças Armadas já são consideradas com sucesso em actividades ditas civis, seria de extrema importância considerar-se o papel das Forças Armadas também num contexto não exclusivamente militar, associado não só ao poder cinético mas igualmente como instrumento do poder brando. O General Loureiro dos Santos (2012) salienta que o Exército “contacta directamente as populações às quais procura garantir segurança e transmitir a percepção de que os objectivos por que combate lhes são mais favoráveis do que os objectivos dos actores com quem disputa o seu adesão, tanto em termos racionais, como no âmbito dos sentimentos.”

As Forças Armadas utilizam estruturas e meios dispendiosos, sendo fundamental a sua utilização e aproveitamento destes recursos em todas as missões que lhes sejam atribuídas.

A colaboração com a população local pressupõe esforços e, interajuda e para tal, as Forças Armadas deverão também elas colaborar com a população local sempre que possível; uma missão que não pressupõe armas mas sim a ajuda e a mobilização dos recursos militares para naquilo que a população necessitar: na área cultural, na construção de infra-estruturas, nas colheitas, na pesca, etc.

Nesta dinâmica de colaboração deve existir uma identificação com a população local, estabelecer-se pontes e diálogo, responder-se às suas dúvidas de forma pronta e objectiva, deixando os jovens curiosos entrarem em contacto com as armas “descarregadas”, explicando sobretudo que estas existem para garantir a reivindicação da liberdade, justiça, saúde,

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

educação e, sobretudo, para a manutenção da paz e segurança. Desta forma os militares no terreno já não serão olhados com dúvidas e incerteza pela população que os recebe. Recorde-se uma citação de Nelson Mandela⁵ que embora possa ter um sentido literal, adapta-se igualmente ao contexto anteriormente descrito: “Se falar com um homem numa língua que ele compreende, a mensagem irá para a sua cabeça. Se falar com ele na sua língua, irá para o seu coração”.

Assim será possível criar uma relação que perdure durante o tempo em que os militares estão no terreno e, sobretudo tendo em conta a temática desta dissertação, uma relação marcante do longo prazo, capaz de influenciar a imagem que essas populações têm sobre Portugal. Esta relação deve ir além do contacto pessoal, será uma ponte de ligação, um espelho da imagem do nosso país. É essencial que Portugal seja falado e utilizado como termo de comparação, de forma humilde, para que se lhe associem todos os valores e atitudes que estes homens demonstrarem em serviço. Existe desta forma uma identificação com o povo, os recursos das tropas são também os recursos da população e Portugal um país que colabora quando mais é necessário: na recuperação, nomeadamente, de uma localidade após um momento de crise/ guerra.

Os norte-americanos designam estas equipas, como “*Armed Propaganda Teams*” (NAGY, 2011), grupos que, como indica o nome, se movimentam por entre as populações para incentivar o seu apoio à causa e cultura militar estrangeira. Estas equipas além de estar a par da cultura local devem ter uma consciência política desperta para poderem suscitar da melhor forma um debate e conversas com os locais.

O staff que incorpora estas equipas especializadas na área da propaganda, deve ser seleccionado tendo em conta o seu trabalho como militares, mas também o seu talento nas áreas da persuasão, debate, comunicação assertiva, nomeadamente, através da exploração destas importantes características em conversas informais (NAGY, 2011). O conhecimento e o reconhecimento de traços psicológicos, sociais e culturais locais, são fundamentais e serão uma mais valia para os membros desta equipa se saírem bem sucedidos na sua missão.

Uma vez no terreno é necessário estabelecerem-se laços com alguns indivíduos influentes, personalidades com relevo na estrutura social local: pessoas com projecção, educadas e com maior abertura cultural (professores, advogados, médicos, homens de negócios). Estes indivíduos serão meios-chave de controlo e disseminação de informação,

⁵ <http://www.sowetanlive.co.za/community/2013/07/18/67-awesome-quotes-by-nelson-mandela>

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

cultura e imagens. O seu envolvimento será importante para que a mensagem passe por entre as suas classes profissionais e os seus círculos sociais, sendo a mensagem melhor passada quando é por alguém local ao invés de um estrangeiro.

Estes militares devem também receber instrução sobre técnicas de persuasão e controlo de grupos de interesse (NAGY, 2011) de forma a chegar à generalidade da população de forma gradual e habilidosa.

O objectivo de se convencer um povo de que uma missão é boa e justa, poderá fazer com que outros povos sigam essas pisadas, nomeadamente, potenciando a passagem de mensagens fortes através da divulgação dos média. Neste contexto importa referir que hoje em dia, o papel do jornalista em conflito é bastante diferente do que foi em tempos, quando estava sob ordens do corpo militar que o acolhia. O jornalista tendia na maioria das vezes a dar credibilidade ao lado a partir do qual “assistia” ao conflito. Actualmente, tal não acontece tão frequentemente, uma vez que os média se sentem mais independentes de pensamento e com um maior poder de circular no teatro de operações. Não estando os jornalistas tão susceptíveis à manipulação como anteriormente, é ainda assim possível conseguirem-se resultados positivos através do acompanhamento de jornalistas junto das operações militares em missões de paz, se houver uma boa gestão e formação dos homens que estão no terreno.

Uma boa gestão do corpo militar, com uma boa difusão da imagem associada a um país irá melhorar a ideia que povos além fronteiras têm desse mesmo país, proporcionando o ganho de simpatizantes que se identifiquem com os valores defendidos por essa pátria.

Estas equipas de “propaganda militarizada”, tal como foi já explicado anteriormente, deverão estar espalhadas por vários pontos do mesmo país e deverão também ser os olhos e ouvidos deste movimento, ou seja, assumir igualmente funções associadas à *Intelligence*. O objectivo será alcançado no momento em que a infiltração e controlo subjectivo interno já estiverem desenvolvidos em paralelo com as outras missões.

O esforço das operações deve sobretudo basear-se nas fraquezas do “inimigo” (sendo o inimigo, neste caso, o preconceito, ou seja, toda a envolvente que se relacione com o condicionamento de um raciocínio livre de ideias prévias ou dogmas) e em destruir a sua capacidade de argumentação, mas através da sua linguagem. Em suma, em vez de combater o inimigo utilizando a nossa visão cultural, tentar encontrar pontos em comum que demonstrem à população as semelhanças que nos unem, mais do que as diferenças que nos separam e que tentam ser evidenciadas pelo “inimigo”.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Este tipo de situação pode acontecer quando um povo ainda está em fase de abolição de um governo déspota e nesse caso será necessário um esforço em acções psicológicas para enfraquecer e destruir as capacidades político sociais desse governo ao mesmo tempo que se conquista a adesão à nova causa por parte da população.

Ao decidir-se levar a cabo operações que tenham por objectivo a gestão das percepções, os militares e estrategas envolvidos devem sobretudo ter em atenção os seguintes pontos:

- i) A missão político-social é tão importante quanto a táctica;
- ii) As armas deverão ser interpretadas como meios ao serviço da população na qual a operação decorre e não como meios de exercício de autoridade;
- iii) Deverá fomentar-se por entre o povo uma consciencialização política que influencie a vulnerabilidade do mesmo relativamente aos métodos propagandísticos;
- iv) A condução de operações militares deve ser feita a par das operações psicológicas;
- v) Deverá haver o envolvimento de diversas organizações e associações-chave, reconhecidas pelo governo.

De forma mais específica, em casos de missões de paz ou de “libertação” do povo oprimido, deve relevar-se a importância da mistura de vários elementos destas equipas de “propaganda armada” com os participantes populares de forma a incentivar-se a revolta e dando ideia de uma manifestação espontânea (NAGY, 2011).

Na actual Era da Informação a tarefa de se descobrirem e identificarem as plataformas de comunicação do *outro* torna-se cada vez mais complexa uma vez que já não são utilizados os meios tradicionais militares. O principal desafio que se impõe será conseguir determinar as capacidades, intenções e vontades do *outro*.

Hoje em dia mais do que travar uma batalha, os esforços deverão ser aplicados para preveni-las. Embora em conflito ainda sejam os meios cinéticos os que têm mais importância nos dias de hoje, é no campo da informação, especificamente na gestão das percepções que se encontra a chave para que as batalhas sejam evitadas. Existe uma crescente consciencialização da importância que os elementos não físicos da informação assumem na percepção do poder.

Embora o mundo “ocidental”, dando especial importância à OTAN, na qual Portugal se insere, tenha uma clara vantagem nos campos políticos, económicos e militares, os riscos e ameaças não cessam. Surgem cada vez mais desafios, de origem estatal e não-estatal e em

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

dimensões nas quais a Aliança Atlântica ainda não tem a mesma capacidade de resposta que possui para fazer face às ameaças tradicionais.

Estes novos actores perturbadores da sociedade política internacional, por falta de poder económico, físico e moral, irão tirar partido de outras técnicas nas quais tenham experiência e domínio, como a propaganda e a decepção. Embora o mundo democrático por vezes se apoie em princípios éticos e morais de que “a verdade” bastará para vencer a mentira (o bem *versus* mal), esta é uma concepção errada no mundo das percepções. É portanto urgente que as democracias aceitem que frequentemente serão necessárias acções levadas a cabo através de meios “indirectos” e não-tradicionais.

Na guerra contra o terrorismo poderemos referir que, a título de exemplo, se deveria orquestrar uma Gestão de Percepções direccionada a todos aqueles que, de alguma forma, apoiam o terrorismo e as suas reivindicações. Esta gestão passaria por fazer com que o outro compreendesse melhor a cultura ocidental em geral, o nosso contexto social e económico, as nossas aspirações, proporcionando uma mútua compreensão.

No caso específico do combate ao terrorismo, a gestão das percepções tem também sido usada no plano táctico, o que provoca divisões entre os grupos de apoio, causa divergências e sobretudo afasta os simpatizantes que não estão directamente relacionados com as causas defendidas pelo fenómeno do terrorismo. No entanto, quando se levam a cabo estes ataques disruptivos em “pequena escala”, a sua base de apoio mantém-se intacta e pode inclusive fortalecer-se e tornar-se ainda mais destrutiva.

Os peritos de segurança e terrorismo frequentemente associam um grupo terrorista a uma “Hydra”, figura da mitologia grega que quando se lhe corta uma cabeça, logo aparecem outras no seu lugar. No entanto, se se atacar o coração, ela morre. Através desta analogia a resposta para a forma de resolução de um dos maiores problemas do século XXI parece quase óbvia, apesar de complicada e demorada na sua execução. O coração de um grupo terrorista é a sua base de apoio que se move por um determinado móbil. Se se conseguir desacreditar o móbil, a sua base de apoio irá eventualmente esmorecer. O sucesso a longo prazo, em muitas das áreas relacionadas com a contenção do terrorismo, será conquistado através da realização de Gestão das Percepções. Quando se for capaz de convencer os apoiantes de uma causa, através de uma argumentação razoável convence-los de que as suas acções não só não são realizadas no seu melhor interesse como podem prejudicar a sua imagem, será possível provar que estes actores têm mais a perder do que a ganhar com as suas acções para a sua causa.

Capítulo 5

A Informação e a Percepção do *Outro* nas Relações Internacionais

Um grupo ou uma sociedade possui normalmente uma visão dos restantes países e culturas com que contacta, condicionando a sua classificação como amigáveis, hostis ou indiferentes. Esta classificação resulta de um complexo processo psicológico que se desenvolve ao longo do tempo, baseado na aprendizagem e experiência que o grupo for apreendendo. Esta visão, que um actor tem do(s) outro(s), denomina-se de *imagem*. Esta é um produto de mensagens anteriormente recebidas, mas ao invés de ser uma mera acumulação de mensagens, é uma componente altamente estruturado dos recursos informativos (DOUGHERTY, 2003). A *imagem* é formada e deduzida a partir de múltiplas fontes, destacando-se para o propósito desta investigação: as escolas e os sistemas de ensino, os meios de comunicação, as opiniões preconceitos dos que nos são próximos, interesses organizados, elites oficiais e organizações.

A tentativa de se discernir se são as elites ou as populações quem mais (dis)formam a *imagem* que as culturas e países têm uns dos outros constitui uma tarefa bastante complexa. No entanto, é possível constatar que os líderes e/ou os grupos mais carismáticos, com mensagens apelativas, claras e fortes, costumam ter uma maior atenção por parte dos meios de comunicação social, acabando por ter um maior poder de influência (positiva ou negativa) junto da população nacional e internacional (incluindo nações aliadas, amigas e inimigas).

As *imagens* dos responsáveis políticos têm um maior impacto a nível das Relações Internacionais, sobrepondo-se à imagem das suas populações por serem estes que detêm o estatuto de *decision makers*. Apesar disso é frequente a mesma imagem ser partilhada por ambos, devido à partilha de preconceitos intrínsecos a um mesmo percurso histórico-cultural.

As percepções das dinâmicas e do poder relativo do outro têm um importante papel na decisão de se fazer ou não a guerra. Esta decisão depende sobretudo do poder político e baseia-se não só em processos racionais, como irracionais. Ao se perceber um desequilíbrio de poderes entre dois actores, tendencialmente não será de esperar que o “mais fraco ataque o mais forte”, enquanto que este último ao ter noção que o “outro é mais fraco

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

que ele”, não se sentirá tão apreensivo ou mesmo ameaçado. Este tipo de “jogo das percepções” fez com que o 11 de Setembro fosse encarado como um acontecimento tão inesperado.

As decisões associadas aos conflitos são bastante delicadas e incluem motivações que dependem não só da própria realidade, como também da compreensão que os decisores e os elementos influentes (formadores da opinião pública) de uma sociedade têm dessa mesma realidade e a transmitem para a sua população.

Numa análise “micro” dos problemas associados aos conflitos, os psicólogos justificam os problemas humanos como fruto da condição psíquica do decisor que, ao acumular tensões, frustrações e complexos, projecta essas desordens para o exterior, para a sociedade. Por outro lado, os sociólogos defendem uma análise “macro” do conflito, segundo a qual as tensões das instituições e estruturas sociais influenciam a estrutura psíquica do indivíduo, tornando-o problemático em sociedade.

Enquanto que os “micro-cientistas” fazem uma análise do inconsciente, do inato e do instintivo, os “macro-cientistas” têm uma visão mais abrangente do problema, estudando as motivações conscientes, baseadas na comunicação, considerações pertencentes “ao domínio do pensamento, da linguagem e dos padrões de comunicação próprios da sociedade. Dado que o ser humano é um animal simbólico, as palavras são laços cruciais entre o inconsciente e o consciente...” (DOUGHERTY, 2003).

5.1. Estudo de Caso: Estados Unidos da América

Um caso que se considera relevante no estudo da Gestão das Percepções é o dos Estados Unidos da América. Torna-se interessante compreender como e por que é que a *imagem* deste país se alterou nas últimas décadas devido não só às suas políticas nacionais e internacionais, mas também a uma falta de preocupação em gerir as percepções dos receptores dessa *imagem*. Os EUA atravessaram nas últimas décadas três fases distintas: a primeira fase é caracterizada como benigna, na qual os EUA mantiveram o respeito pelo princípio da “precaução estratégica”. Na segunda fase, houve o abandono da precaução estratégica, a “fase arrogante”. A terceira fase, marcou o declínio do prestígio norte-americano, verificando-se mesmo o seu enfraquecimento devido à perda do apoio internacional e à falta de recursos associados à sua actividade beligerante.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

Tendo sido a Guerra Fria o momento da História ocidental em que as percepções mais tiveram importância, foi necessário um afastamento histórico para se compreender o seu impacto na forma como é estudada e é dada relevância às percepções geradas na sociedade internacional. De facto, é raro que rivais em crises internacionais tenham uma apreensão correcta do seu oponente, principalmente no que diz respeito a perspectivas e objectivos. A realidade apreendida baseia-se portanto em interpretações erradas de sinais que parecem perfeitamente claros ao emissor.

Psicólogos sociais defendem que percepções erróneas, modificam a imagem que apreendemos do outro, atingindo o seu extremo quando se trata do inimigo, dificultando uma possível tentativa de acordo e entendimento mútuo. A realidade é desta forma moldada através de pressupostos baseados no processo de percepção selectiva, defeituosa e distorcida, explicada no Capítulo 1, e é sobre essa percepção que as acções são tomadas.

Esta teoria fortaleceu-se com a Guerra Fria, tendo-se assistido ao fenómeno da “imagem-no-espelho”, ou do reflexo. Segundo esta teoria (DOUGHERTY, 2003), ambos os lados do conflito têm uma visão semelhante sobre o outro: o outro é o agressor, o outro governante explora o seu povo, é impossível confiar-se no outro, a ideologia política do outro é inconcebível.

“Cada lado acredita que o outro se inclina para a agressão e a conquista, que é capaz de grande brutalidade e maldade, que de algum modo é pouco humano e por isso não merece respeito nem consideração, que é desonesto e não merece confiança... Sustentar esta ideia do inimigo torna-se o dever moral de todos os cidadãos e aqueles que a questionam são denunciados. (...) Toda a guerra que se avizinha é encarada inteiramente como resultado das intenções hostis do inimigo.”

Arthur Gladstone (1957). *The Conception of the Enemy* (cit. por DOUGHERTY, 2003)

Alguns analistas mais minuciosos da dissuasão (nomeadamente Robert Jervis, cit. por DOUGHERTY, 2003), chamaram a atenção para o facto de durante a Guerra Fria se ter dado demasiada atenção à dedução lógica, ignorando os efeitos e jogos de poder que se sucediam em volta de emoções e percepções dos decisores políticos.

Greg Cashman (cit. por DOUGHERTY, 2003) inventariou alguns obstáculos que se levantam à tomada racional de decisões em épocas como as da Guerra Fria, das quais se destacam: i) o erro de percepção que distorce a verdadeira realidade; ii) a tomada de decisões

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

sob pressão e iii) a quantidade e/ ou qualidade insuficiente de informações que surgem nestes contextos (se bem que a quantidade excessiva de informação também tende a dificultar a tomada de decisão em momentos de pressão).

Aquando da Guerra Fria os EUA, juntamente com a URSS, viviam a possibilidade permanente do irromper de um conflito mundial, por isso havia por parte dos dois actores em confronto a tentativa de agir sempre com racionalidade e cautela em cada lance estratégico, pois um passo em falso poderia significar o colapso. Tratava-se de interdependência mútua, o que significava que cada um poderia prejudicar o outro e a si próprio cortando a relação que existia entre eles. Os conflitos periféricos eram deste modo “auto-contidos” o que levava a uma espécie de estabilidade mundial geradora de um clima de falsa segurança. No ambiente actual, as decisões e movimentações são tomadas com maior rapidez com menos tempo para a reflexão, debate ou avaliação hipotética das intenções.

O desporto foi uma das esferas onde os EUA tentaram demonstrar superioridade, usufruindo das vantagens que poderiam advir das competições desportivas internacionais, uma atitude regularmente adoptada por líderes ao longo da História da Humanidade. Se os jogos eram vistos desde a Antiguidade como uma “montra propagandística” para promoção dos regimes junto das massas, esta vertente adquiriu o seu clímax no século XX, durante a Guerra Fria, onde a maior parte das tensões político-ideológicas eram canalizadas para os estádios.

Os Jogos Olímpicos actuais renasceram do desejo que Pierre Coubertin formulou e procurou levar à prática em 1896, com o objectivo de se construir um espectáculo que consagrasse o desporto amador, *fair play* e a paz internacional. Por essa razão, não se pode deixar de considerar irónico o papel que estes assumiram nos anos da Guerra Fria, onde Estados Unidos e URSS se debateram ferozmente, como se de um campo de batalha de tratasse. Neste contexto eram também perceptíveis as cores da OTAN e do Pacto de Varsóvia, nas competições onde os países que integravam estes blocos se cruzavam. O mediatismo destas competências já não se centrava no desporto em si mesmo, falava de ideologias e política, de crises diplomáticas.

Além do desporto, durante a Guerra Fria assistiu-se ao exemplo de uma boa e bem sucedida tática de Gestão de Percepções desenvolvida pelos Estados Unidos da América. Foram desenvolvidas campanhas exemplares de informação que minaram a visão que o mundo tinha do Comunismo. Já o então Presidente Eisenhower defendia que se tivesse que escolher entre um novo bombardeiro e uma nova emissora de rádio, preferia a emissora

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

(WHITNEY, 2008), demonstrou já então uma preocupação com esta temática. Canais como a MTV e os filmes de Hollywood foram fundamentais para atrair simpatizantes para a “causa norte-americana” por todo o mundo. Desde então, muitos países caminharam para a democratização, para o primado da lei e da liberdade económica. O triângulo com os vértices do poder militar, *soft-power* (diplomacia) e poder económico mantiveram os Estados Unidos da América no topo da cena internacional.

Quando existe um sentimento de equilíbrio na balança de poderes, como aquele que foi percepcionado durante a Guerra Fria entre os Estados Unidos da América e a URSS, haverá tendência para que as tensões aumentem, ocorrendo a escalada ao poder, na qual cada nação se sente capaz de alcançar o pódio, mas ao mesmo tempo apreensiva de que o outro o faça antes de si. A simples tentativa de demonstrar mais poder que o seu rival (mesmo que ficcionada, ou exacerbada) poderá ser um passo para a vitória, na tentativa de se romper com a equidade do poder relativo e provocar receio no outro.

Para quebrar este ciclo (teoria do reflexo, acima descrita) é necessário que uma das partes do “espelho” reconheça em si aquilo que atribui ao outro, sendo necessárias iniciativas que aliviem as tensões através de gestos amigáveis, de encontro de pontos comuns de interesse e concessões.

“Do ponto de vista da dissuasão, a fraqueza aparente tem as mesmas consequências que a fraqueza real. Uma movimentação que não passa de bluff mas que é acolhida seriamente é mais útil enquanto efeito dissuasor do que uma ameaça intencional acolhida como bluff.”

Henry Kissinger (cit. por DOUGHERTY, 2003)

A dissuasão é um fenómeno que está em muito associado às épocas em que ocorre a percepção de equidade na balança internacional de poderes internacional numa Era pós-nuclear. Desta forma as nações envolvidas apercebem-se que a relação custo e risco/benefícios não compensa a existência de um ataque ou guerra.

A “guerra da dissuasão” envolve muito o factor psicológico ao apoiar-se bastante na comunicação simbólica e na tentativa de persuadir o oponente de que os ganhos obtidos no recurso à guerra nunca poderiam suplantam os custos materiais e humanos de tal acção.

A tomada de consciência e a noção de responsabilidade colectiva surtiu efeitos positivos (apesar de precários e instáveis) no fim da Guerra Fria, evitando-se um conflito de

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

graves consequências que não obstante, se manteve no plano ideológico até evoluir para uma interação periódica, abrindo portas para uma futura cooperação, que actualmente Obama tem tentado estabelecer com Putin.

A fase “benigna” dos EUA iniciou-se com o final da Guerra Fria, ao afirmarem-se como única potência mundial, passando-se deste modo do panorama bipolar para unipolar. Esta mudança deveu-se a factores como a implosão da URSS; a globalização através da difusão da ideologia e costumes norte-americanos; o enfraquecimento de vectores defensivos dos aliados ocidentais (que os fizeram associar-se aos EUA); e a conquista da vanguarda e poder em vários sectores como económicos, militares, científicos, tecnológicos entre outros.

A fase considerada “arrogante” (SANTOS, 2006) iniciou-se após o 11 de Setembro de 2001, com a administração Bush. A capacidade e vantagem norte-americana conquistada na Guerra de Informação, especificamente no que diz respeito à gestão de percepções, foi-se dissolvendo com o tempo após a Guerra Fria. Assistimos a partir daí à desvalorização da necessidade de operações de informação em tempo de paz, o que acabou por minar a sua importância e capacidade de influência a partir da liderança de G. W. Bush.

Foi durante a sua presidência que se atingiu o auge do poderio norte-americano (SANTOS, 2006): “somos todos americanos”, apelava a comunicação social. Apoios expressos foram dados aos EUA, grande parte por os recearem: o compromisso em defender a Europa Ocidental era bastante credível quando os americanos gozavam de uma superioridade nuclear estratégica inquestionável. Os países ocidentais, no âmbito da OTAN e como aconteceu na Segunda Guerra Mundial, não tiveram outra opção se não confiar no poder nuclear norte-americano. Registou-se também uma tomada de posição unânime do Conselho de Segurança para atacar o Afeganistão, oportunidade aproveitada pelos norte-americanos para demonstrarem o seu poder militar, uma das maiores indústrias norte-americanas, que via na guerra uma oportunidade de escoamento de produtos.

Nessa época, a força militar foi vista como a resolução para os problemas políticos, deixou-se a negociação e adoptou-se uma postura hostil, tendo sido tomadas decisões com alguma ligeireza e de forma pouco responsável (SANTOS, 2006). Os norte-americanos acreditavam até então que o seu território apenas poderia ser atacado por ogivas nucleares, o que os transformou em empenhados defensores da contenção nuclear, sendo eles um dos principais países com reservas nucleares.

As políticas neoconservadoras associadas à exibição do poderio bélico, inflexibilidade ideológica, a guerra contra o terrorismo e o abandono do multilateralismo por

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

parte da administração G. W. Bush, fizeram com que este se tornasse no mais impopular presidente norte-americano da História. Esta administração constituída pela direita radical de intelectuais idealistas e conservadores, criticavam o poder brando, acusando-o dos principais problemas americanos. Foram usadas expressões como ‘o eixo do mal’ para criar um inimigo comum ao Ocidente.

“Todas as nações em todas as regiões têm agora uma decisão a tomar. Ou estão connosco, ou estão com os terroristas.”

George W. Bush *in* discurso de 20 de Setembro de 2001

Posteriormente a legitimidade norte-americana ficou abalada com essa mesma administração Bush devido à arrogância das suas políticas neo-conservadoras, ao activismo militar, à inflexibilidade ideológica, à ultrapassagem de direitos humanos e ao desprezo pelos demais aliados. Houve a perda da capacidade de persuasão da Casa Branca junto de outros países, mesmo junto dos Estados tradicionalmente “amigos”, pois a par desta actuação, a opinião pública foi-se alterando. A consciência de que a invasão do Iraque fora um erro estratégico estava cada vez mais clara, era uma guerra difícil de sustentar e cujos principais motivos invocados tinham sido dissimulados (interesses petrolíferos e escoamento da indústria bélica norte-americana). Vários atores da cena internacional afastaram-se em resposta à arrogância dos EUA ou devido a interesses divergentes.

É quase inexplicável que os políticos, principalmente os das grandes potências com tendências “expansionistas”, que costumam rodear-se de peritos de comunicação, ainda não tenham dado o devido valor ao potencial associado à Gestão das Percepções. Foi necessário que acontecesse uma tragédia como o 11 de Setembro e todos os eventos que se lhe seguiram para que um país como os EUA se apercebesse da importância das percepções e de como o país era incompreendido, invejado e mesmo odiado além fronteiras.

Apesar dos esforços de G. W. Bush e de Blair em procurar gerir as percepções das populações do Médio-Oriente, tendo chegado para esse efeito mesmo a utilizar a estação televisiva Al Jazeera, a maioria dos esforços foram em vão uma vez que Osama Bin Laden também se revelou um perito a comunicação, com o mundo árabe. Bin Laden possuía a clara vantagem de pertencer a esse mundo, sendo capaz de comunicar na mesma língua e utilizar referências alinhadas com o modo de pensar do povo, correspondendo às suas aspirações e convicções. Desta forma, Bin Laden esteve sempre um passo à frente, chegando mais

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

facilmente às “mentes e corações” da audiência-chave muçulmana. Os Aliados falharam neste caso tanto na forma formal como informal escolhida para se dirigirem a esta audiência.

Um dos erros que provocou a revolta do mundo muçulmano foi o uso de termos como “Eixo do Mal” e “Cruzada”, ambos com fortes conotações negativas, associadas nomeadamente à demonstração de superioridade moral e à utilização de referências históricas dolorosas para o mundo árabe. Embora estes termos tenham sido bem aceites pelo Ocidente, quando se comunica uma mensagem é necessário ter em conta todas as audiências que a vão ouvir. É primordial manter-se a cabeça fria na hora do contra-ataque e ser realista, sabendo lidar com as consequências de se utilizarem este tipo de termos e ideias-força.

Ainda tendo por referência os eventos que se seguiram do pós-11 de Setembro, recorde-se a imagem partilhada pelo Departamento de Defesa norte-americano, onde se mostravam prisioneiros envolvidos em actos terroristas a chegarem ao Campo X-Ray. Esta imagem foi recebida com entusiasmo e sentimento de justiça (ou vingança) pelo povo norte-americano ainda em choque e magoado com os recentes acontecimentos das Torres Gémeas. No entanto, os Aliados não reagiram com esse mesmo sentimento, tendo ficado chocados e indignados pelo tratamento que estava a ser prestado aos prisioneiros. O descontentamento do mundo ocidental para com este episódio apenas incitou ainda mais a revolta do mundo muçulmano, que à partida já estava contra estas capturas de prisioneiros muçulmanos.

Apesar desta imagem ter sido mais tarde explicada pelo Secretário da Defesa norte-americano, como um registo singular que não representava a realidade da forma como os prisioneiros eram tratados, assegurando que estavam a receber um tratamento digno, estes comentários de pouco ou nada serviram para acalmar os ânimos.

Esta é uma importante lição e constitui um exemplo de como os corações e mentes do mundo podem facilmente ser influenciados e inflamados através de uma simples imagem, independentemente da realidade do acontecimento. Neste caso, as percepções foram mais fortes do que o que realmente aconteceu. A reputação beligerante e os termos associados a um sentimento de vingança utilizados pelos EUA fizeram com que a recepção da imagem estivesse à partida influenciada por essas impressões.

Se uma imagem negativa, acrescida a um sentimento de antipatia já latente relativamente às atitudes do governo norte-americano teve um efeito tão negativo, quer entre o inimigo como entre os aliados e simpatizantes, é importante compreender de que forma a Gestão das Percepções pode ter uma “outra face da moeda”. Importa assim analisar de que forma atitudes moralmente aceites em todo o mundo, associadas a uma posição positiva em

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

relação a determinado assunto podem contribuir para o poder de influência que esse país tem no mundo e de que forma isso pode contribuir para o sucesso dessa mesma nação conferindo-lhe poder. Evitar-se-ão assim os potenciais efeitos negativos de uma utilização desajustada da Gestão das Percepções.

Esta mudança levou à fraqueza do poder e prestígio norte-americanos. Os EUA passaram do que se julgava ser uma nação indispensável à ordem e segurança mundial, para um factor perturbador da estabilidade internacional; mesmo para os países tradicionalmente seus amigos e aliados. A arrogância, o idealismo e o exercício desequilibrado do poder acabariam por levar ao radicalismo e extremismo.

O enfraquecimento desta Nação surge então no encandeamento destas ideias (SANTOS, 2006). As fragilidades norte-americanas acabaram por ser postas a olho nu sem uma capaz gestão das percepções que minimizasse o impacto da deterioração da situação norte-americana: o *deficit* comercial que já atingia os 725,8 mil milhões de dólares e os poucos progressos na luta contra os actores que ameaçavam os EUA, veio demonstrar que o terrorismo constitui um fenómeno difícil de expiar e deter. O poderio bélico norte-americano também entrou em crise com a escassez de recursos militares, com o número de efectivos terrestres das Forças Armadas cada vez mais reduzido acompanhado pela falta de dinheiro para as despesas que uma guerra requeria. O furacão Katrina expôs também mundialmente as fragilidades internas registadas ao nível do planeamento, das precárias infra-estruturas e da escassez de meios para lidar com situações de crise.

O tratamento desumano que foi dado a prisioneiros quer em território iraquiano, quer em Guantanamo, o desprezo pelas regras democráticas e os ataques militares a cidades, afectando milhares de civis foram factos que contribuíram para a mudança da opinião pública. Em Julho de 2005, a *Pew Research Center* mostrou que os países ocidentais já tinham opinião mais favorável da China do que dos EUA (SANTOS, 2006).

Os média tiveram um efeito decisivo para a projecção destes acontecimentos; Al Jazeera e Al Arábia evidenciaram os erros americanos e acabaram por ser transmitidos pelos principais média mundiais.

Após o 11 de Setembro, a estação televisiva Al Jazeera (DEARTH, 2002) emergiu como uma importante referência no panorama dos média globais. A crescente importância que se lhe atribuiu fez com que actualmente seja um exemplo claro da mudança do “espaço de informação”. Se por um lado é uma estação sediada no Qatar e gerida por árabes, por outro

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

utiliza recursos e técnicas do jornalismo tipicamente ocidentais, muito devido à formação internacional dos seus jornalistas.

Os líderes políticos e militares do mundo ocidental temeram desde cedo a emergência deste canal de informação devido ao seu estilo intrusivo na forma como tentavam obter a verdade. No entanto, estas preocupações acabaram por esmorecer, uma vez que este acabou por ser um meio de grande importância, nomeadamente, na divulgação das mensagens de Osama Bin Laden. Através destas mensagens ficou-se a conhecer a autoria dos atentados de 11 de Setembro, assim como posteriormente foram divulgadas por este canal as novidades sobre o seu paradeiro, sobre as suas condições de saúde, bem como uma série de outras informações.

A Al Jazeera acabou por ser um canal aberto de *intelligence*, produzindo material muito importante na informação do mundo árabe, de um ponto de vista “não-ocidental”, mas ao mesmo tempo independente, contribuindo para a campanha anti-terrorista (DEARTH, 2002). Hoje em dia o balanço global da prestação da Al Jazeera é bastante positivo e só se pode esperar para o (s) mundo (s) ocidental e oriental, a proliferação de mais canais como este que alarguem os canais de informação e, sobretudo, alarguem os “horizontes” da opinião pública mundial.

As manobras norte-americanas de contra-informação tornaram-se portanto impotentes para controlar este fenómeno e manifestações em todo o mundo acabaram por surgir condenando decisões dos EUA. Uma guerra não justificável e a adopção de atitudes antidemocráticas levaram a que se registasse uma tendência decrescente da confiança do mundo nos EUA.

A repartição dos poderes pelo mundo alterou-se durante os mandatos de George W. Bush. Os símbolos que foram interpretados pelo mundo como sinais claros da política expansionista norte-americana, foram de facto uma demonstração de tensão. Demonstraram o enfraquecimento da sua força bélica, o fortalecimento das dinâmicas terroristas, aumentando a exposição dos EUA a ataques difíceis de prever ou impedir, afectando a percepção de segurança não só dos norte-americanos, como de todo o povo ocidental.

Foi necessária então uma mudança estratégica. Houve o reconhecimento institucional por parte dos EUA (em 2005) de que não poderiam agir sobre os actores que os desafiavam seguindo o mesmo tipo de procedimento expresso na sua Estratégia Nacional, de Setembro de 2003. Passou então a existir uma consciencialização da importância do apoio internacional e, com isso, um comprometimento de que seria necessário consultar primeiro os aliados da

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

OTAN, caso pretendessem conduzir uma guerra preventiva. O uso das armas, passou assim a ser visto como último recurso.

Com Obama, os EUA têm tido uma política externa confusa e distraída que se deveria fixar cada vez mais na ajuda internacional, uma atitude já adoptada pela UE e pela China, nomeadamente, demonstrando uma maior preocupação com o Sudeste asiático e África, criando condições para que estas regiões sejam capazes de seguir os seus próprios objectivos.

Apesar de alguns esforços recentes existe hoje, internacionalmente, uma falta de confiança nos EUA, nos seus ideais democráticos, na sua política económica de mercado. Se tivermos em conta a máxima de Maquiavel em que “é preferível ser-se odiado do que amado” apercebemo-nos também da vulnerabilidade norte-americana, pois os EUA são cada vez menos temidos e amados, principalmente desde a administração Bush. Com a União Europeia a aumentar a sua influência, mas igualmente “pouco temida” e, potências como a China, Rússia, Brasil, Índia, Turquia a aumentarem a sua importância e a saberem aproveitar as suas oportunidades, aumentando a sua influência e dando importantes passos estratégicos na difusão da sua imagem, os EUA vão perdendo o seu lugar no pódio internacional, dando espaço a que outras potências o ocupem. Este facto é mais evidente, nomeadamente, no que diz respeito à ajuda regional no continente africano e asiático, bem como na América Latina, onde o Brasil vai progredindo.

Os valores democrático-liberais estão hoje melhor representados pela UE. A presença norte-americana é branda na Eurásia onde foram relegados para um segundo plano pela UE e pela Turquia. São indesejados no Médio Oriente e perderam a maior parte da confiança do Leste asiático. Esta tomada de consciência requer uma rápida adaptação à realidade, que não poderá ser feita por meios militares, pois a História mostra que tal esforço é pouco glorioso.

Cabe a Barack Obama (KENNEDY, 2008) fazer com que haja um alinhamento das políticas norte-americanas face aos interesses mundiais, devendo nesse processo evitar a referência dos valores norte-americanos em fóruns mundiais, ou seja, para uma maior projecção de poder dos Estados Unidos da América, será mais vantajoso colocarem o internacional em primeiro e o nacional em segundo. Neste contexto deixam de ser necessárias discussões moralistas ou idealistas e devem ser definidos objectivos atingíveis. Se os EUA fossem capazes de seguir esses princípios, poderiam obter um maior protagonismo junto da sociedade internacional e afirmar-se efectivamente como potência mundial.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

Para atingir esse objectivo seria necessário um maior corpo diplomático para interagir regularmente e regionalmente com os vários cantos do mundo, para promover o entendimento entre os povos, prestar auxílio regional e atribuir pacotes de investimento. A imagem positiva e o capital de confiança que este presidente tem tido poderá ser fundamental para a concretização deste plano: poderá ser a pessoa ideal para voltar a utilizar o poder brando, através de uma boa gestão da comunicação. Este tipo de poder brando é útil ao demonstrar-se mais adaptável à dinâmica da realidade e da gestão de crises, minimizando um maior leque de situações que possam prejudicar a imagem dos EUA no mundo.

Assim, Barack Obama deverá aproveitar a posição de destaque que os EUA ainda ocupam (se bem que mais fragilizados) e utilizar a sua própria popularidade para auxiliar os povos em dificuldades, nomeadamente os países latino-americanos. Barack Obama não deve faltar às promessas formuladas e deve satisfazer as expectativas que foram depositadas no seu segundo mandato, satisfazendo dentro da medida do possível, os anseios e aspirações dos países que pretende cativar. Estas acções devem ser feitas dentro de um curto espaço de tempo pois, como tudo, o restabelecer do poder brando dos EUA tem um prazo de validade.

No entanto Obama terá que enfrentar um parlamento “hostil” e poderosos *lobbys* no que diz respeito à adopção de acções que contrariem a lógica “messianica” norte-americana tradicionalmente já inculcada na política-externa deste país.

No plano internacional, espera-se que as principais potências mundiais cooperem para debater assuntos relacionados com o aquecimento global e com, a segurança internacional, através de contenção armamentista, promovendo políticas comuns que favoreçam o maior número de nações possíveis; mantendo a estabilidade mundial da balança de poderes.

Os norte-americanos tendem a ignorar a História, talvez por serem uma nação recente, ou por nunca terem vivido grandes dificuldades no passado, pois cada nação é inevitavelmente condicionada pela sua posição, origem, antecedentes e características, como explicado nos parágrafos introdutórios deste capítulo. Os EUA têm geralmente a convicção de que tudo é possível no futuro, o que levou a que a sua política externa tenha sido bastante activa; acreditando que são capazes de mudar a História e de mudar os destinos de nações tão antigas quanto as asiáticas; partindo do princípio de que as sociedades podem ser transformadas (a democracia, os seus ideais de liberdade, justiça e dignidade), acreditando que todas as nações querem esses mesmos ideais para si mesmas.

O caso da ascensão e queda da influência norte-americana junto de públicos e nações estrangeiras ao longo de várias presidências, (com uma ligeira recuperação desde a eleição de

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Barack Obama em 2008), demonstra como o *soft-power* é um poder volátil e extremamente vulnerável aos acontecimentos, posições tomadas e atitudes de um Estado e dos seus representantes.

Basta ter estado atento ao fenómeno da mudança da liderança de George W. Bush para Barack Obama e o que esta mudança significa (com possibilidade de melhorar) no poder de negociação e influência dos EUA; noutro panorama, mas de igual interesse, pode tomar-se como exemplo a mudança da liderança da religião Católica entre o anterior Papa Ratzinger e o ainda recente Papa Francisco, mas que já tanto impacto causou na forma como os fiéis se reaproximaram da Igreja Católica.

Conclusões

Neste capítulo conclusivo é fundamental fazer-se uma articulação dos argumentos teóricos e dos factos apresentados ao longo da dissertação para se compreender de que forma a investigação é capaz, ou não, de responder às questões colocadas no capítulo introdutório e validar ou não as hipóteses apresentadas.

A vulnerabilidades registadas no âmbito da Gestão das Percepções varia consoante a situação político-social de cada país como foi demonstrado nos capítulos anteriores. O facto de se tratar de uma sociedade democrática não significa que não seja vulnerável à manipulação, à influência por parte dos grupos que gerem os meios de comunicação social. Neste contexto, poderá mesmo ocorrer a selecção de temas para determinadas audiências simplificando e delimitando a percepção das imagens do mundo, rejeitando as informações que não correspondem à narrativa a impor levando a que sejam recolhidos apenas dados que confirmam os esquemas mentais já existentes.

Por outro lado, os exemplos demonstrados ao longo da dissertação também comprovaram que mesmo em sociedades tradicionalmente consideradas mais retrógradas, com regimes fechados e menor acesso à informação, será possível influenciar a opinião pública através de determinados “acontecimentos-chave”.

Relativamente aos métodos utilizados para se gerirem as percepções, foi dado especial relevo às Operações de Informação, conferindo-lhes uma importância que vai para além da sua utilização ocasional (no campo operacional). Este tipo de operações surge, como parte integrante de uma estratégia associada, alinhada às demais componentes do poder, DIME.

O privilegiar de determinados tipos de operações em detrimento de outros pode dar-se por vezes contraproducente, ou seja, a aposta num só tipo de operação, poderá levantar suspeitas e ser pouco eficaz, pois o que resulta com determinadas audiências poderá não resultar com outras. Atendendo à heterogeneidade típica de todas as sociedades, o objectivo de uma gestão eficaz das percepções poderá passar por se conseguir influenciar a percepção de várias franjas de uma sociedade, desde a população, aos formadores de opinião pública e os decisores.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Conclui-se portanto que o objectivo será sempre o de fazer com que o outro adira ou apoie voluntariamente determinada causa. Os métodos para o fazer, através da influência das percepções é que poderão ser diferentes.

Outra conclusão que se poderá retirar é que a propaganda e as operações relacionadas com o “moldar” do ambiente da informação, instrumentos imprescindíveis à gestão das percepções, ainda estão hoje em dia, demasiado associadas aos regimes ditatoriais. São tradicionalmente estes líderes que mais utilizam instrumentalmente os meios relacionados com factores psicológicos, nomeadamente para submeter o seu povo e ganhar adeptos ao regime.

É portanto fundamental que não se descurem estas técnicas pois, apesar de poderem ser utilizadas para grandes males, se utilizados por sociedades democráticas através de uma eficaz estratégia de comunicação, poderão surtir resultados bastante positivos a longo prazo, principalmente no que diz respeito à compreensão do outro e consequentemente contribuir para o alívio de tensões e conflitos.

Conclui-se que o uso dos diferentes métodos associados à gestão das percepções, quando conjugados de forma a construir uma força sinérgica e organizada permitirão gerar novas oportunidades operacionais, através da mobilização de meios diferentes para alcançar um mesmo fim.

Existem vários aspectos a ter em conta quando se define uma estratégia de comunicação e grande parte deles têm sido esquecidos. Este constitui um grave problema, uma vez que a falta de atenção aos pormenores e às características específicas das audiências-alvo se poderá converter num autêntico calcanhar de Aquiles deste género de operações que, recordemos, lidam com as vontades, aspirações e motivações das pessoas.

Uma boa estratégia passará pela utilização conjunta dos elementos físicos e tangíveis com os aspectos não tangíveis associados à gestão das percepções de forma a que seja gerada uma sinergia operacional entre os mesmos.

Neste contexto, é possível identificar casos em que os instrumentos do poder cinético acabam por minar a eficácia do poder brando. Considerar-se assim que as quatro vertentes do poder (DIME) devam ser convenientemente conjugadas de forma projectar uma só imagem às audiências estrangeiras.

Esta gestão integrada deve ser feita de forma a envolver os líderes militares, governativos e mesmo económicos, devendo ser assumido como um projecto a levar a cabo ao longo dos anos, independentemente do tipo de governo em vigor, garantindo assim uma maior eficácia

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

ao planeamento estratégico. O envolvimento de todas estas áreas (DIME), desde o planeamento, à execução e monitorização requererá uma grande coordenação vertical e horizontal. Como esta articulação se relaciona com importantes questões do poder nacional e poderá ter grandes efeitos (positivos ou negativos consoante o orquestramento dos vários processos), será fundamental que os governantes e comandantes militares que se ocupam da área da Gestão das Percepções, dominem os conceitos que a sustentam, confiando no seu potencial e aplicando todas as técnicas necessárias para a poder converter numa real capacidade.

Conclui-se igualmente que é necessário o recrutamento de peritos de várias áreas para que se consigam compreender os efeitos directos e indirectos de cada acção, reduzindo então a incerteza. No entanto, importa reconhecer que a incerteza aumenta quando se lida com questões voláteis como a mente humana e a sua receptividade a determinados estímulos, sendo necessário prever diversos cenários, inclusive os negativos, para se poder reagir da forma mais rápida e eficaz possível às dinâmicas operacionais que caracterizam a evolução da realidade.

Outro ponto fundamental da gestão das percepções prende-se com a natureza da mensagem a ser enviada. Para tal é primordial o conhecimento da cultura com a qual se está a tentar comunicar, pois a mensagem a ser enviada deverá obrigatoriamente falar “a linguagem” do receptor no que diz respeito não só ao idioma como do sentimento predominante, os preconceitos, a cultura envolvente e todos os mecanismos que tendem a influenciar a percepção dessa população.

Após este estudo importa também reconhecer a necessidade de a mensagem ser clara, objectiva, apelativa e que esta esteja alinhada com a à lógica dos receptores, ou seja, devem ser tidas em conta preconcepções, preconceitos e os meios e técnicas que permitem moldar e gerir a percepção.

As atitudes geradas como resultado da mensagem recebida serão baseadas na percepção que essa sociedade tiver dessa mesma mensagem e não serão obrigatoriamente gerados a partir da realidade. Daí a necessidade de que realmente se domine a cultura daqueles aos quais nos dirigimos, uma vez que temos que nos assegurar que o receptor entenderá exactamente aquilo que queremos que ele entenda.

Esta preocupação, nem sempre é tida em conta por quem planeia as acções desenvolvidas no âmbito da gestão das percepções sendo apontada como uma das principais razões pelas quais este género de operações falha.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Para uma apreensão fidedigna da realidade de uma outra cultura, dever-se-á apostar na análise formulada por peritos de áreas que são geralmente subvalorizadas mas que no âmbito das percepções terão um papel de extrema importância na recolha e análise de informação. Este tipo de estudos deverão ser feitos por pessoas das áreas da psicologia, antropologia, relações internacionais e sociologia mas, na prática, são muitas vezes realizados por operacionais pouco qualificados. Ora, este processo requer conhecimento e uma sensibilidade especial devendo ser estudado por técnicos das áreas das humanidades por se tratarem de ciências pouco exactas e mais ligadas aos aspectos semânticos da informação. Estas áreas são portanto mais susceptíveis de interpretações incorrectas por parte daqueles que estão pouco habilitados a lidar com elas.

A utilização de uma visão holística da realidade será fundamental para a sua melhor compreensão mas dever-se-á igualmente garantir a segurança de toda a informação utilizada no processo, através da utilização de um método através do qual cada equipa (com elementos das várias áreas necessárias) trabalha numa parte específica do projecto, mas sem que tenha conhecimento geral de toda a operação, evitando desta forma que haja um elevado risco no caso de fuga de informação.

Será necessário disponibilizar a estas equipas todo o tipo de tecnologias de informação, dando-lhes a possibilidade de criar vídeos ou filmes que venham a ser difundidos através de canais nacionais do país onde se pretende transmitir a mensagem a projectar.

No penúltimo capítulo conseguiu-se ilustrar, através de vários exemplos, como a realidade é por vezes desvalorizada face à percepção que dela se tem. Neste âmbito, são por vezes são classificadas determinadas sociedades de amigáveis, hostis ou indiferentes, tendo por base a aprendizagem e experiência que o grupo for apreendendo ao longo da sua vida. Existem mesmo sociedades que não tendo tido uma conduta especialmente condenável nas últimas décadas, acabam por vir a estar ligadas a determinados acontecimentos dramáticos por partilharem o mesmo tipo de convicções ou estilos de vida que determinado país tem. Neste contexto, pode servir de exemplo a forma como, desde o 11 de Setembro de 2001, o Ocidente olha o Oriente em geral e vice versa, existindo graves casos de generalizações, gerando assim a partir daí erros de generalizações abusivas.

Este processo é muitas vezes influenciado pelos sistemas de ensino, os meios de comunicação, as opiniões preconceituosas dos mais próximos, interesses organizados, elites oficiais e organizações.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

Tomando ainda como exemplo o caso dos EUA, nomeadamente, devido a diferentes formas de condução da sua política externa, diplomacia e à forma como projectou a sua imagem no mundo, é possível constatar que em menos de 15 anos (pré-Guerra fria ao pós-11 de Setembro) este país passou de potência em ascensão para potência em declínio. De facto, os EUA constituíram até aí uma, potência que servia de bastião do mundo ocidental e pelo qual grande parte das sociedades se orientava e inspirava. A partir deste acontecimento dramático e fruto de uma gestão das percepções este país passou a ser considerado um país arrogante, antidemocrático e ideologicamente inflexível pelos seus próprios aliados, granjeando também o ódio de muitos dos países do médio oriente.

A explicação do encadeamento de todos os acontecimentos que levaram à alteração da forma como o mundo via e passou a ver os EUA, serve de exemplo para se compreender bem os efeitos negativos de uma má gestão das percepções. O poder destrutivo associado ao facto de ter enviado uma imagem negativa aos aliados, simpatizantes e inimigos e a forma como, apesar de se tratar de uma nova administração, o poder brando americano ficou desde então ferido, fazem com que ainda hoje exista um grande cepticismo relativamente às intenções e acções desenvolvidas pelos EUA.

Por outro lado, servindo como exemplo contrário, a Al Qaeda demonstrou como basta uma forte articulação operacional, alguns meios, grande organização e conhecimento das populações, para se conseguir criar uma onda de adesão a determinada causa.

Finalmente, a título de proposta para uma próxima investigação, gostaríamos de aqui deixar a sugestão já apresentada por outros especialistas e apoiada pela investigação conduzida ao longo desta dissertação, de que sejam criados mecanismos destinados a explorar as oportunidades, estratégias e operacionais que surgem no âmbito do quarto elemento do poder dentro das próprias Forças Armadas, o da Informação, face à importância crescente da Gestão das Percepções como elemento central da condução da guerra, esta constitui em nosso entender uma opção incontornável da Gestão das Percepções. Neste âmbito devem ser desenvolvidos planos de acção e conduzidas operações com base num maior conhecimento e formação dos quadros na área da Gestão das Percepções.

Importa assim, num mundo com menos batalhas cinéticas por travar compreender como se pode materializar um novo contexto no qual as Forças Armadas, como defensoras dos interesses e da soberania nacionais possam intervir não só no domínio cinético tradicional mas também no domínio intangível da gestão das percepções, um domínio igualmente poderoso e disruptivo do mundo contemporâneo.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

A resposta às ameaças emergentes no domínio da gestão das percepções deverá ser feita no mesmo plano e poderá ter uma importante contribuição por parte dos militares como ficou explicado, promovendo uma utilização mais eficaz dos recursos humanos e materiais que Portugal tem à sua disposição. Este processo exige no entanto uma formação de carácter mais intensivo em áreas-chave, nomeadamente na área da ciência política, persuasão e técnicas de negociação que escapam (por falta de necessidade) ao pessoal militar que tem sobretudo funções operacionais associadas a outras áreas que não a comunicação e a propaganda.

Tendo já sido testemunhada de forma reiterada uma especial aceitação dos militares portugueses por parte das populações estrangeiras (face aos militares de outras nacionalidades), tornar a prática de acções de comunicação e propaganda parte das suas missões, passaria apenas por coordenar, orientar e monitorizar uma actividade para a qual os portugueses já estão tradicionalmente predispostos. Neste contexto, os militares assumiriam o papel de autênticos “diplomatas fardados”, representantes do seu povo. Este tipo de acções de carácter dual (civil-militar), quando conduzidas de forma sistematizada ao longo do tempo, alinhadas com as outras esferas do poder, pode de facto ser capaz de projectar Portugal no mundo, como um país exemplar na afirmação dos seus valores e cultura.

No desenvolvimento desta dissertação, que teve por objectivo o estudo do contributo da Gestão das Percepções na Projecção do Poder, acabou por se tornar claro, que a Gestão das Percepções é uma área de grande potencial, infelizmente menosprezada pelos Estados.

Se se é capaz de se associar o uso da Gestão das Percepções “ao mal”, aos regimes ditatoriais e ao uso da manipulação e da mentira, como forma de se projectar poder e de se vencer guerras; talvez esteja ainda pouco explorado o potencial desta área na contenção de conflitos, na amenização de tensões, podendo ser utilizada, hipoteticamente, para um fim nobre, como foi explicado ao longo desta investigação. Esta dicotomia e o antagonismo é o torna a Gestão das Percepções num tema tão fascinante e digno de futuras investigações, sobre diferentes perspectivas.

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

Bibliografia

Livros

BADIE, Bertrand; SMOUTS, Marie-Claude - **O Mundo em Viragem: Sociologia da Cena Internacional**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999. ISBN 972-771-216-9.

DOUGHERTY, James; PFALTZGRAFF, Robert - **Relações Internacionais: As teorias em confronto**. Lisboa: Gradiva, 2003. ISBN 978-972-662-934-4

KANT, Immanuel – **A Paz Perpétua e Outros Opúsculos**. Lisboa: edições 70, 2002. ISBN 972-440-539-7

MAQUIAVEL, Nicolau – **O Príncipe**. 13ª ed. Lisboa: Guimarães Editores, 2007. ISBN 972-665-277-4

NAGY, A. M. - **CIA: Manual for Psychological Operations in Guerrilla Warfare**. CreateSpace, 2011. ISBN 146-623-835-6

SANTOS, General Loureiro dos - **Forças Armadas em Portugal**. Lisboa: FFMS, 2012. Depósito Legal nº: 343225/12

SANTOS, General Loureiro dos - **O Império debaixo de fogo: Ofensiva contra a ordem internacional unipolar**. Mem Martins: Publicações Europa-América, 2006. ISBN 9789721056688

TZU, Sun – **A Arte da Guerra**. Köln: Taschen, 2007. ISBN 978-3-8228-5401-3

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJEÇÃO DO PODER

Artigos Impressos

KENNEDY, Paul - Um capital de simpatia muito frágil. **Courrier internacional**. Fevereiro (2009) 44-45.

KHANNA, Parag -A queda do império americano. **Courrier internacional**. Janeiro (2008) 36-44.

WHITNEY, Joel – Entrevista: O exercício do poder: a arma da sedução. **Courrier Internacional**. Outubro (2008) 36-43.

Livros Electrónicos

ALBERTS, David S.; HAYES, Richard E. – **Power to the Edge** [Em linha]. 3rd ed. Estados Unidos da América: CCRP Publication Series, 2005. Disponível na internet: <URL: http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Power.pdf> ISBN: 1-893723-13-5

DEPARTMENT OF DEFENCE - **Dictionary of Military and Associated Terms** [Em linha]. Joint Publication 1-02, 2011, actual. 16 Julho 2013. Disponível na internet: <URL: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf>

GERMAN ARMED FORCES OFFICE, MULTINATIONAL INFORMATION OPERATIONS EXPERIMENT (MNIOE) GROUP – **Concept of Operations (CONOPS), Information Operations (Info Ops) in Support of Effects-Based Operations (EBO)** [Em linha]. Bonn, 2005. Disponível na internet: <URL: <http://mnioe.info/index.php?id=17>>

GERMAN ARMED FORCES OFFICE, MULTINATIONAL INFORMATION OPERATIONS EXPERIMENT (MNIOE) GROUP – **White Paper, Information Operations (Info Ops) in Future Coalition Operations** [Em linha]. Bonn, 2005. Disponível na internet: <URL: <http://mnioe.info/index.php?id=17>>

HEADQUARTERS, DEPARTMENT OF THE ARMY – **FM 3-13 (FM 100-6) Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques and Procedures** [Em linha]. Washington, 2003. Disponível na internet: <URL: <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm3-13-2003.pdf>>

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DAS PERCEPÇÕES NA PROJECCÃO DO PODER

HOBBS, Thomas – **Leviatã ou Matéria, Forma e Poder de um Estado Eclesiástico e Civil**. [Em linha]. Paris, 1651 Disponível na Internet: <URL: http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/marcos/hdh_thomas_hobbes_leviatan.pdf>

JOINT FORCES STAFF COLLEGE, NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY - **Joint Information Operations Planning Handbook** [Em linha]. Virginia, 2003. Disponível na internet: <URL: [http://www.carlisle.army.mil/DIME/documents/io-handbook-2003\[1\].pdf](http://www.carlisle.army.mil/DIME/documents/io-handbook-2003[1].pdf)>

TOFFLER, Alvin - **The Third Wave**. [Em linha] New York: Bantam Books, 1981. ISBN 0-553-24698-4

WALTZ, E. - **Information Warfare: Principles and Operations**. [Em linha]. Estados Unidos da América: Artech House, 1998. ISBN 0-89006-511-X

Artigos Electrónicos

DEARTH, D. H. - Shaping the 'Information Space'. **Journal of Information Warfare** [Em linha]. 1:3 (2002) 1-15. Disponível na internet: <URL: http://ics-www.leeds.ac.uk/papers/pmt/exhibits/32/JIW1_32.pdf>

GARFIELD, A. - The Offence of Strategic Influence: Making the Case for Perception Management Operations. **Journal of Information Warfare** [Em linha]. 1:3 (2002) 30-39 Disponível na internet: <URL: http://ics-www.leeds.ac.uk/papers/pmt/exhibits/32/JIW1_32.pdf>

Página WEB

FOREIGN AFFAIRS. **Beyond Public Diplomacy**. [Em linha]. Council on Foreign Relations. Disponível em WWW: <URL: <http://www.foreignaffairs.com/articles/57813/david-hoffman/beyond-public-diplomacy>>